

Modelo determinado con el uso del Diseño Estratégico en las organizaciones de la sociedad civil que aporten en el voluntariado universitario, experiencias de involucramiento y motivación para lograr trascendencia

Herrera Rivera, Miguel Ángel

2021

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4974>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto

Presidencial del 3 de abril de 1981



Modelo determinado con el uso del Diseño Estratégico en las organizaciones de la sociedad civil que aporten en el voluntariado universitario, experiencias de involucramiento y motivación para lograr trascendencia.

Tutora:

Dra. Carmen Tiburcio García

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

Presenta

MIGUEL ANGEL HERRERA RIVERA

Puebla, Pue.

2019

RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil, bajo un enfoque de altruismo, son mecanismos de una sociedad constituida, que permiten aportar recursos materiales y económicos a aquellas personas que por su situación socioeconómica, carece de ellos. El trabajo voluntario ha ayudado a definir en gran medida, el cómo se moviliza y amplía esta ayuda, favoreciendo la resiliencia en las comunidades, aportando sustentabilidad en el proceso, producto de una mayor participación social, siendo este un motor de cambio en la economía de México. Recientemente el papel de estas organizaciones ha sido sobrevalorado en detrimento del trabajo voluntario, aprovechándose de éste, para fortalecer iniciativas que sólo buscan explotar los recursos que los gobiernos, u otras instituciones invierten en ellas.

Este trabajo propone el diseño de un modelo de tres pasos, a partir de herramientas y metodologías del Design Thinking, para involucrar a los voluntarios, en la apropiación de sus acciones, con el fin de desarrollar trascendencia, fortalecer a su comunidad y a la organización, que le permitirá mantenerse ante los cambios estructurales recientes. Todo esto pensado en las personas, para las personas, y se enfocará en primera instancia en estudiantes universitarios de la ciudad de Puebla.

Esta experiencia, comenzó con el trabajo en equipo de quienes desarrollaron el proyecto aquí documentado, mismos que sumaron esfuerzos para establecer puntos de acuerdo, al encontrar diferentes horizontes de involucramiento que pueden definir el futuro del voluntariado y de las Organizaciones altruistas, lo que abre una veta muy interesante de reflexión futura.

Palabras clave: Design Thinking / modelo de tres pasos / voluntariado / trascendencia / motivación /

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
INDICE DE FIGURAS.....	5
INDICE DE TABLAS.....	6
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.	6
1.1 Planteamiento.....	8
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivo General:	16
1.4 Objetivos Particulares.....	16
1.5 Variables	16
1.6 Supuesto.....	17
CAPITULO II.	17
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	17
2.1 Involucramiento.....	17
2.2 Motivación.....	20
2.3 Trascendencia	22
2.4 Estudiantes Universitarios	24
CAPITULO III.	26
MARCO METODOLÓGICO	26
3.1 Procedimiento.....	26
3.2 Población	29
3.3 Muestra	29
3.4 Instrumentación	30
3.4.1 Card Sorting	30
3.4.2 Picture Card.....	31
3.4.3 Segunda Fase. Etapas 2 y 3.....	31
3.4.4 Personas	32

3.4.5 Entrevista a Profundidad	33
3.4.6 Lego Proyectual	34
3.4.7 Diseño del mapa de la propuesta de Valor	36
3.5 Análisis	37
3.5.1 Agrupar y Saturar	37
3.5.2 Mapa de Arquetipos	38
3.5.3 Personas	39
3.5.4 Card Sorting	44
3.5.5. Journey Maps	44
CAPITULO IV.....	45
PROPUESTA.....	45
4.1 Definición del Problema.....	45
4.2 Investigación	46
4.2.1 Prototipo 1	46
4.2.2 Prototipo 2	47
4.2.3 Prototipo 3	49
4.3 Planeación	52
Enfoque humano	53
Enfoque de negocios.....	55
Enfoque técnico.....	60
Casos análogos.....	62
4.4 Comunicación.....	67
Productos digitales de descarga.....	67
Cursos online y talleres	67
Tutorías	68
4 4.5 Validación.....	68
Validación de Innovación	70

CAPÍTULO V.....	71
CONCLUSIONES	71
5.1 Síntesis de resultados	71
5.2 Observaciones.....	74
5.3 Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Secuencia del involucramiento hacia la motivación y trascendencia	17
Figura 2. Curva de involucramiento	19
Figura 3. Modelo Stanford del Design Thinking.....	26
Figura 4. Lego Proyectual	28
Figura 5. Modelo de Personas	33
Figura 6. Modelo armado en el taller de Lego Proyectual	36
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.....	36
Figura 8. Agrupar y Saturar	38
Figura 9. Mapa de arquetipos	39
Figura 10. Ejemplo de Personas: Humberto.....	40
Figura 11. Ejemplo de Personas: Fernanda	40
Figura 12. Ejemplo de Personas: José Alberto.....	41
Figura 13. Ejemplo de Personas: Rebeca.....	41
Figura 14. Ejemplo de Personas: Rebeca	42
Figura 15. Journey Map.....	44
Figura 16. Journey Map II.....	45
Figura 17. Prototipo Lego Proyectual.....	47
Figura 18. Prototipo II MPV	48
Figura 19. Estados de resultados.....	49
Figura 20. Prototipo en página de Facebook.....	50
Figura 21. Prototipo del landing Page	50
Figura 22. Métrica de la página	51
Figura 23. Modelo de carta electrónica.....	52

Figura 24. Modelo de los tres valores del design thinking.....	53
Figura 25. Golden circle	54
Figura 26. El círculo de la trascendencia.....	55
Figura 27. Carátula del Toolkit	62
Figura 28. Diez tipos de innovación	66
Figura 29. Mapa de Modelo de Negocio	68
Figura 30. Orden de llenado del Canvas	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Iteración de las herramientas	29
Tabla 2. Código de Colores	34
Tabla 3. Relación del tipo de modelo y participante	35
Tabla 4. Tabla de ponderación de perfiles	43
Tabla 5. Diagrama de recursos por fase.....	56
Tabla 6. Diagrama de recursos por fase II.....	56
Tabla 7. Diagrama de recursos por fase II-b	57
Tabla 8. Barra de Gantt	58
Tabla 9. Costos de talleres por hora	58
Tabla 10. Costos del estudio del Design Thinker	59
Tabla 11. Cálculo del ROI	60
Tabla 12. Resumen comparativo de iniciativas	62
Tabla 13. Comparativa de iniciativas	64
Tabla 14. Modelo de tres pasos.....	70

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

El siguiente estudio de caso describe las acciones que se deben de tomar para el desarrollo de un modelo denominado de tres pasos con la intención de fomentar motivación en el voluntariado involucrado en las organizaciones de la sociedad civil, para que ésta provoque trascendencia a sus acciones, y con esto beneficiar a la organización. Este documento está dividido en cinco capítulos con sus respectivos apartados, por lo que se describirán el orden de los mismos con una breve referencia de ellos.

En el **planteamiento** se describen los principales conceptos del tema, sobre todo aquellos que definen el impacto de la pobreza en la sociedad y cómo las organizaciones de la sociedad civil aportan, se delimita al tercer sector, las causas de su existencia, la

donación en México, de cuál es la perspectiva de estas instituciones, también, el papel del voluntariado, así como de los universitarios como parte del estudio de caso, para concluir con la pregunta de investigación, la cual plantea la relación de los procesos del Design Thinking con la relación motivación y trascendencia.

En el apartado de **justificación**, se describen las desfavorables condiciones que atraviesan las organizaciones de la sociedad civil actualmente, el papel del voluntariado, la causa que lo motiva. Con esto se describirá el objetivo general, el cual propondrá el construir un modelo desde los conceptos del Design Thinking que fortalezca al voluntariado, complementado con los objetivos particulares que articulan el proceso de todo el estudio de caso. Se anexarán también las variables y supuesto de investigación.

En el Capítulo II que incluye el **marco teórico** conceptual, integran los principales conceptos del estudio de caso, su conexión así como las ideas que dan sentido a todo el proyecto, por lo que se encontrarán: la relación que existe entre el involucramiento, así como la motivación con los universitarios y las organizaciones, de esta manera se irán detallando sus principales cualidades para ir entretejiendo las coincidencias favorables.

Posteriormente, en el Capítulo III o **marco metodológico** se describen de manera breve en el apartado **procedimiento** todas las herramientas utilizadas en el proceso, así mismo se refiere a, la **población** y **muestra** de este estudio de caso. La **instrumentación** está dividida en dos fases, en la primera se integraron el card sorting, picture card. Posteriormente en una segunda etapa, se usaron las herramientas de personas, entrevista a profundidad y el desarrollo de la herramienta **Legó Proyectual** diseñada por el autor de este documento.

En el apartado de este capítulo llamado **análisis** se describen los instrumentos con la intención de obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos, entre estos primeros se refieren: agrupar y saturar además de card sorting los cuales estuvieron relacionados con los talleres que se realizaron, con estas herramientas se facilitó la integración de los indicadores como: el mapa de arquetipos, personas y los journey maps.

En el capítulo IV. **Propuesta** se describe la materialización de toda la investigación realizada, para ello se dividió en cinco apartados. En el de **definición del problema**, se enmarcan las características del problema con la intención de buscar las primeras soluciones, enlistadas en el apartado de **investigación** las cuales describirán los

alcances, resultados y validaciones de los prototipos desarrollados en diferentes etapas de este estudio de caso.

En el apartado del capítulo, **planeación** se integró el proyecto con base en los tres enfoques del diseño estratégico, es decir el humano, el técnico y el de negocios, de esta manera se justificó gran parte del problema mediante esquemas, propuestas de diseño, la sustentabilidad del proyecto, el análisis de recursos, aspectos del negocio, así como con casos análogos en los que se describen una serie de listados comparativos. Además también se argumentó la relación de innovación con el proceso.

En el último apartado de este capítulo, denominado **comunicación** se refirió a él, cómo se dio a conocer el proyecto, en qué foros y las formas de hacerlo, así mismo en la **validación** se describieron el conjunto de indicadores usados en el proceso. Es importante mencionar la colaboración en el capítulo III fase uno y IV apartado investigación, de Víctor Salvador Flores Hernández, con quien se trabajó en equipo en esas partes del proceso.

En el último capítulo se argumentaron tres cosas: la síntesis de resultados, observaciones además de recomendaciones, con el fin de analizar qué sigue en el desarrollo de este caso, o bien los puntos que podrían ser útiles para desarrollar otro tipo de proyectos relacionados con este.

1.1 PLANTEAMIENTO

México es un país de profundos contrastes donde el subproducto de éstos, es la pobreza, la cual hace que las carencias económicas sociales, afecten la satisfacción de necesidades básicas de los individuos, así como sus derechos y sus libertades fundamentales. Esto no puede ser medido sólo desde la adquisición de bienes, sino también se refleja en el disfrute de los servicios públicos que el Estado debería proveer, como por ejemplo el saneamiento, la seguridad pública, la vivienda o los que son considerados fundamentales por formar parte de los derechos humanos, económicos, sociales, así como culturales. La carencia de dos o más de éstos se le denomina como la naturaleza multidimensional de la pobreza (Consejo Nacional de Evaluación de la política del Desarrollo Social, CONEVAL, 2018, p.12).

El CONEVAL (2018) define a la “pobreza multidimensional, cuando las personas no tienen garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y sus

ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades” (p.33), por ello la calidad de vida de los individuos se considera imposibilitada.

El definir la calidad de vida, estaría basada en cuestionamientos de cómo debe ser este ideal. La cual debe de estar conformada desde las tradiciones, normas, ideologías económicas y políticas, hasta la legislación de los derechos por parte del Estado, dando una identidad racional, de nuestra sociedad moderna. De este modo entendemos que no es unidimensional, sino que a través de las capas de las realidades existen identidades colectivas.

Ante estas realidades, el Estado se ve rebasado y los ciudadanos se ven en la necesidad de subsanar dichos problemas sociales. De esta manera surgen grupos de ciudadanos organizados de manera voluntaria para defender o atender causas del interés común, como pueden ser los temas medioambientales, la pobreza estructural, la transparencia gubernamental, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la democracia participativa, hasta la transformación educativa, el fomento de la ciencia, el respeto y apoyo a los grupos étnicos minoritarios entre otras tantas causas (Chávez, González y Venegas, 2016).

Con lo anterior se busca solucionar problemas que no han sido visibilizados, ni atendidos por alguien, incluso por el mismo gobierno. Estas acciones se han desarrollado paralelas al trabajo gubernamental, incluso sin su ayuda, buscando siempre una nueva construcción social o un cambio. Las organizaciones de la sociedad civil, son conocidas también como OSC. Otras formas de referirnos a éstas son las Organizaciones no gubernamentales ONG, o instituciones Sin Fines de Lucro ISFL, de acuerdo con el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI, 2017, p.16-18).

Las OSC son entidades que ofrecen bienes y servicios bajo un enfoque social, son no gubernamentales y sin fines de lucro, es decir, que no redistribuyen los beneficios generados por estas entre sus fundadores, propietarios y/o socios, sino que los reinvierte para seguir cumpliendo sus objetivos fundacionales (Contreras, Jarquín, Chagoya, Ambrosio, s.f., p.6).

Es importante mencionar que estas organizaciones solidarias son muy antiguas, pero se concretan después del conflicto de la Segunda Guerra Mundial, en la que definieron la reconstrucción de una Europa devastada inmersa en la pobreza, sub-producto de la

guerra, atendiendo áreas como educación, agricultura, cajas de ahorro entre otros. Estos grupos fueron reconocidos como un **tercer sector**. Posteriormente su presencia fue en el inicio del intervencionismo en América Latina durante los años setenta del siglo pasado, y su función seguiría a favor del control del Estado. Esta visión cambio en México, tras el terremoto del año 1985, en el que la sociedad civil y el tercer sector contribuyeron a la construcción de una nueva vida pública (Butcher, s.f.).

La sociedad civil es pues, un aglutinante entre el Estado, la cultura y lo social entendiendo este último concepto como identidad social. De esta manera podemos comprender que la sociedad civil organizada, es también el colectivo, el grupo de señoras que buscan desaparecidos, es la OSC instituida, son los vecinos, es todo aquello que explica la necesidad de crear un cambio de la realidad a partir de las personas.

No obstante, el tercer sector es un espacio virtual en el que convergen intereses sociopolíticos muy diversos, Chávez, González y Venegas (2016) enfatizan la importancia de este tipo de organizaciones ya que mencionan que “se ha constatado con mayor claridad la presencia de las organizaciones de la sociedad civil,” ya que “han contribuido en atender los problemas de sociedades más plurales y complejas a partir de la descentralización de las funciones del Estado” (p.6). Buscan atender estas carencias para mitigar el rezago y la inequidad social presente en los sistemas económicos actuales.

Sin embargo, debido al alto grado de marginación en México, ya que existen 53 millones de pobres, que equivalen a un poco más del 43% de la población total de México (CONEVAL, 2016, pp.10-11), es evidente que el gobierno está sobrepasado, por lo que busca aliados en la sociedad civil que aporten sus esfuerzos en el altruismo. Hay que considerar que la pobreza, al ser un problema complejo, tiene muchas posibles respuestas, por ello debemos prestar atención particularmente en la donación, la relación que ejerce sobre las personas y las organizaciones que se encuentran alrededor de ésta.

Debe tomarse en cuenta que la donación es un tema álgido de supuestos, los cuales empañan toda la labor altruista que desarrolla la sociedad civil organizada, como ejemplo de ello la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil ENAFI aplicada por el Departamento de Estudios Internacionales del Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM, informa que “48% la población en México está menos dispuesta a hacer donativos, en dinero y especie, para ayudar a otras personas” (ITAM, 2009, p.13). Esto se refleja en la información presentada en el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI), el cual

reporta que el monto total de donación en el país es de apenas un 0.11% del PIB nacional, en comparación con el 2% del PIB de Estados Unidos (CEMEFI, 2017, p.49-50).

Otro factor que afecta de manera importante en las OSC es el deficiente manejo del capital humano, sobre todo enfocado en el voluntariado, considerando que ellos definen la relación que existe entre las personas con la comunidad para desarrollar cohesión social, al promover acciones individuales y colectivas, pero no poseen el reconocimiento adecuado al trabajo que realiza dentro de la organización, esto ocasionado posiblemente, por el hecho de no ser remunerado, y que afecta a la percepción del mismo.

Es importante aclarar que el voluntariado, lo integran personas, ellas y ellos, que buscan de manera desinteresada, además de sus propias obligaciones personales, participar en la construcción de la comunidad, que está orientada hacia otras personas o intereses sociales colectivos, por lo que les confiere una parte de responsabilidad u obligación, en la transformación de su entorno inmediato de manera positiva. El trabajo fin del voluntariado es erradicar aquello por lo que fueron convocados, y no terminar como un grupo de buenas personas que se vanaglorian de su trabajo en acciones meramente asistencialistas, de ahí la importancia del porqué las OSC deben de cuidar el desarrollo de una misión y objetivos para completar las tareas (López ,2009, pp. 24-27).

Otro elemento de cambio en la perspectiva de las OSC se debe a factores contextuales con respecto a estas instituciones, si bien en México ha crecido este modelo, lo que se puede corroborar, con los reportes del CEMEFI (2017) que evidencian que el incremento del número de OSC de 2015 a 2017 autorizadas, fue del 4.42% equivalente a 913 OSC en menos de dos años (pp.20-23). Esto lo han hecho desde una perspectiva poco clara, ya que, en años recientes, se han utilizado para movilizar recursos públicos para fines electorales, de evasión fiscal, lavado de dinero, o bien para que las OSC vivieran cómodamente de este gasto público.

Cabe señalar que existen también otros organismos que no están registrados, por lo que no hay manera de medir el grado de impacto que tiene las aportaciones de los donadores a su causa, así como las acciones que llevan a cabo. Lo cual se traduce en desconfianza con respecto a la aportación que el donador otorga a las organizaciones establecidas, dejando de lado la idea de la filantropía definida esta última por Villar (2015) como, “la donación voluntaria de una persona o grupo para promover el bien común.” (p.15),

quedando dicha donación limitada, pues existe para los donantes ambigüedad respecto al fin que se les dará a sus apoyos.

Todo esto ha ocasionado que, en el reciente año la operación de estas instituciones esté cambiando, debido a que el gobierno de México, estableció una política de **cero apoyos** económicos gubernamentales a estas instituciones, con el fin de evitar gastos de los recursos públicos, y han cancelado registros de OSC reales, limitando sus acciones, incluso desapareciendo instituciones que aportaban ayuda a diversos grupos vulnerables. Demostrando con ello una carencia en temas de sostenibilidad y madurez de los proyectos, es decir la organización debe atender las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras, con el fin de lograr su fortalecimiento, mediante elementos medibles además de cuantificables para lograr incrementar el trabajo voluntario y la donación tanto en dinero como en especie.

Asimismo R. Portella, Gonçalves, Rösing, Bessa y Portella, (2016), establecen que “la gestión de las organizaciones del tercer sector es la movilización de recursos físicos, financieros y humanos, [los cuales] son imprescindibles” (p.199). Tomando en cuenta que la mayor captación de recursos a parte de la donación directa es a través de proyectos, los cuales pueden estar financiados por instituciones públicas o privadas así como por los bancos de desarrollo.

De este modo, la sustentabilidad organizacional en las OSC es una clave importante y uno de estos puntos será **el personal contratado**, quien debe de integrar dentro de la organización a personas involucradas, con un alto grado de interés, a veces de tipo personal, que cuestionen constantemente sus principios fundamentales como individuos. No se puede entender la labor de los voluntarios desde el individualismo, pues el ser humano, es relacional. Boff (2017), coincide con esta afirmación ya que como lo menciona, “en rigor el individuo no existe, lo que existe es la persona humana, nudo de relaciones orientadas en todas las direcciones” (p.171), ya que no sólo se basa en sus habilidades o profesión. Las redes de amigos funcionan para consolidar el grupo y desarrollar nuevas formas de convivencia, por lo que no todo es lineal.

Adicional a esto, la labor de la OCS, no es posible sin el trabajo voluntario, que ofrecen una parte de la población involucrada en los procesos. Este sector de la sociedad civil es un actor relevante, por consiguiente, parte integral de la causa que determinará el

incremento de la donación y que recae en los individuos que estarán realizando el trabajo voluntario:

Las organizaciones del Tercer Sector no podrían existir sin las aportaciones gratuitas que realiza el factor humano, el voluntariado, cuyas repercusiones son de indudable importancia porque desempeñan su labor en todo el mundo, en muchas ocasiones prestando servicios que las empresas lucrativas no estarían dispuestas a realizar por su falta de rentabilidad (Falcón y Fuentes, 2006 p.12).

Es por ello que el enfoque que el estudiante universitario posee, se amolda perfectamente, creando un modelo ideal del voluntario, a partir de sus pasiones, el proceso de cambio constante que viven además del compromiso que pueden desarrollar, sin menospreciar el tema del ímpetu de la juventud, estos valores se refuerzan cuando al involucrarse da un sentido que se traduce en motivación además de identidad lo que le permitirá crear trascendencia en las acciones dentro de las instituciones o espacios en los que él estuviera inmerso, así lo expresan varios ponentes en lo que fue el Primer Encuentro de Experiencias y Buenas Prácticas en el Voluntariado Universitario (comunicación personal 5 de abril, 2019).

Se puede considerar que el incremento de la donación a partir de la ayuda del voluntariado Universitario **es un proceso** que inicia con el involucramiento en una causa, la cual requiere de personas altamente comprometidas además de motivadas, que les permita trascender en las acciones que afectan a su comunidad o entorno. Cabe aclarar que el trabajo que el voluntariado hace a partir de la trascendencia de sus acciones está basado en el Valor de la Compartición, motivado por el interés colaborativo e impulsado por un deseo profundo de conectar y compartir con los demás (Rifkin, 2015), de este modo el aspecto de voluntariado, comienza a tener mayor sentido en acciones sociales determinadas, como en la salud, educación, derechos humanos, entre otras, donde se identifican valores altamente desarrollados, como es el liderazgo, la asertividad, el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico además de creativo que conducen a la innovación (Doyle, 2019).

En resumen, el presente estudio de caso tratará de cómo incrementar las motivaciones, además de las cualidades que deben seguir los voluntarios universitarios en el contexto de las organizaciones de la sociedad civil, por lo tanto y a partir de lo anteriormente planteado se bosqueja la siguiente interrogante:

¿Cómo desarrollar el modelo de involucramiento, motivación y trascendencia en los estudiantes universitarios que colaboran con las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Puebla?

1.2 Justificación

Se dice que la vida útil de los organismos de la sociedad civil, conocidos también como OSC es de uno a dos años, debido a diversos problemas económicos, logísticos, de recaudación de fondos, hasta geográficos. Diversas redes tanto públicas como privadas han motivado a la gestión de las OSC, en la búsqueda de su permanencia en el tiempo debido al trabajo que ofrece a la comunidad que requiere de sus servicios. En México está considerada una OSC por cada 5,724 habitantes, en contraste con otros países latinoamericanos como Brasil y Colombia, donde es de aproximadamente una por cada 600 habitantes (Contreras, et al. s.f.).

Por otro lado, pese al reducido número en México, las personas están motivadas para promover el cambio a través de la participación además de su colaboración en las OSC, en sus comunidades, ante esta perspectiva, reporta el INEGI (2018) “el número de voluntarios que participaron en las OSC mexicanas llegó a 2 millones 067 mil 637 personas, de las cuales 94.2% participó en organismos no lucrativos privados” (p.3). Cabe hacer mención que el estado de Puebla concentra el 3.7% de las OSC del país que equivale a 1518 asociaciones de las cuales solo 133 son consideradas donatarias autorizadas, es decir, solo estas pueden emitir recibos autorizados para la deducción de impuestos. Lo que limita su recaudación y el impacto que ésta puede tener en el donador (CEMEFI, 2017, p.21).

Esta es una de las razones por las que, el proceso de involucramiento, motivación y trascendencia del voluntariado es crucial para el desarrollo de las instituciones, ya que muchas de estas poseen una estructura organizacional muy básica en donde en diversas ocasiones, el voluntario es prácticamente la organización, y si ellos abandonaran, el proyecto se vendría abajo, ya que no hay algo que contenga la iniciativa. Esta motivación muchas veces es producto de los líderes, de los proyectos, de esta manera el liderazgo va a incidir directamente en la permanencia de los procesos.

Se debe tomar en cuenta que gran parte del proceso que mueve a las acciones organizadas, surge con base en el reconocimiento de un individuo desde otro, una forma de identidad colectiva en que reconoce factores que permiten que esto suceda, validando su identidad que es la fuente del sentido que otorga experiencias para la gente, que

permite crear empatía o redes solidarias en diversos niveles de la comunidad. Debido a esto muchas veces se genera confusión, el término entre la dádiva, el apoyo o la donación.

En este sentido, se establecerán las acciones necesarias para desencadenar el conjunto de procesos que ayuden al voluntariado a continuar desarrollando su labor, reconocer la causa que lo motiva, además de fortalecer su liderazgo. Guibert (2017) menciona que “se atiende a la persona entera, no a un mero empleado. Se busca generar participación, confianza, e implicación para cambiar la cultura organizacional” (p.60).

Es por ello que es muy común encontrar manuales establecidos por instituciones sin fines de lucro como el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) o bien el CEMEFI entre otros, para atender la cultura organizacional de las OSC de manera técnica, que buscan su permanencia sobre todo, porque este tipo de trabajo está enfocado en grupos vulnerables que son mujeres además de hombres jóvenes que “buscan incrementar el bienestar y desarrollo comunitario aportando servicios a terceros resolviendo, sin fines de lucro, necesidades sociales, ejerciendo su ciudadanía” (Contreras et al. , s.f., pp.7).

Parte de la población a la que las OSC afilia son jóvenes, de acuerdo con el Índice Nacional de Participación Juvenil 2010, el 79 por ciento de los integrantes que trabajan en una OSC, tienen edades que oscilan desde los 15 a 29 años. Se deduce con ello, que estos jóvenes poseen una gran preocupación por el desarrollo socio económico, (Contreras et al., s.f.) donde posiblemente la única forma de crear un cambio en su comunidad es desde el voluntariado, de ahí la importancia de mejorar los procesos de involucramiento además de motivación en los universitarios.

De igual modo, algunas tendencias, buscan establecer un modelo de gestión, para lograr ciertos procesos ordenados e integrados, con un nivel de madurez en la organización, así como con tiempos definidos, es decir un inicio y un fin, debido a que se busca la sostenibilidad a través de la participación social, dejando un poco de lado a la filantropía básica. Es decir, todas aquellas acciones asistencialistas de corto plazo, que en un principio resuelven los problemas, más no las causas que los originan, por lo que estos seguirán latentes, en un bucle interminable, que exige a la organización a seguir interviniendo, creando un modelo poco ético de clientelismo utilizado por aquellas organizaciones que buscan perpetuarse.

Debido a ello, analizando parte de las entrevistas realizadas a personas relacionados con el tema de voluntariado, quienes denominaban el desapego como parte fundamental del proceso de trascendencia de este tipo de trabajo, escribe Boff (2015) “al perder ganamos, y al vaciarnos quedamos plenos” (p.41). Esto nos permite entender que este involucramiento no es solo una cuestión de postura, es la posibilidad de crear un mejor futuro para las personas que se definen voluntarios (Pérez-Domínguez, comunicación personal 7 de marzo 2019). Es poner el cuerpo con la causa.

La posibilidad de conocer datos relevantes al proceso, permite definir los posibles conflictos dentro de las organizaciones en tiempo real. Se debe continuar con pruebas a partir de modelos e instrumentos diseñados a modo para contribuir con la causa de las organizaciones Este análisis se considera proyectual debido a que su función no es de analizar un proceso productivo, sino que mediante el uso de herramientas de inmersión del tipo cualitativo, desarrollar información que construya historias a partir de las experiencias del usuario, con la intención de validar la información que se ha generado en diversos momentos del proceso del proyecto.

1.3 Objetivo General:

Construir un modelo desde los conceptos del Design Thinking, que fortalezca al voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil, a través del involucramiento, la motivación y el sentido de trascendencia en los estudiantes universitarios de la ciudad de Puebla.

1.4 Objetivos Particulares

1. Caracterizar al estudiante universitario que se involucra en causas sociales.
2. Proponer las bases de una metodología que sea aplicable para las organizaciones de la sociedad civil, para insertarse en los diferentes contextos en las que participa.
3. Fortalecer a la organización de la sociedad civil, al definir su misión, visión y valores en la búsqueda de identidad en el voluntariado.

1.5 Variables

- Involucramiento
- Motivación
- Trascendencia
- Estudiantes universitarios

1.6 Supuesto

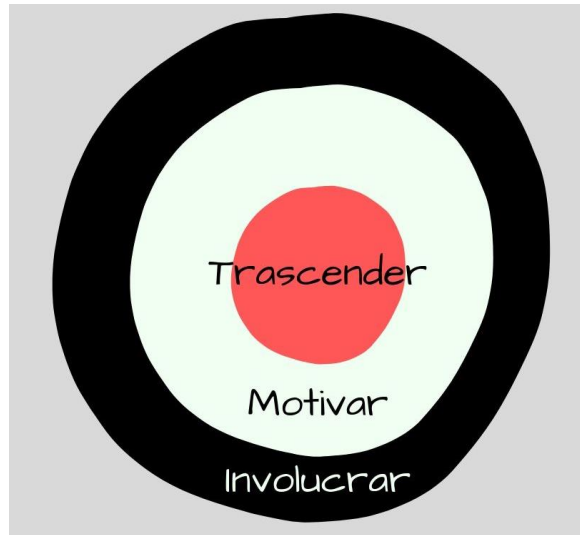
El incremento de la motivación en los jóvenes universitarios involucrados en organizaciones de la sociedad civil, se relaciona con la trascendencia que genera en ellos.

CAPITULO II.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A continuación, se describirá la relación que existe entre el involucramiento y la motivación en el voluntariado universitario en las OSC, que dará como resultado una percepción de trascendencia en primera instancia, y la probabilidad de un incremento en la donación. Cada uno de éstos pasos, son secuenciales, habiendo la posibilidad, de quedarse estancado entre etapas. En la Figura 1 se considera que el involucramiento es el primer paso o etapa, donde el voluntariado se comienza a definir, es una etapa crítica, pero permitirá ir desarrollando pertenencia en las instituciones, conforme los factores que definen a la motivación, irá trasladándose al siguiente nivel que sería la trascendencia.

Figura 1. Secuencia del involucramiento hacia la motivación y trascendencia



Fuente: Elaboración personal

2.1 Involucramiento

En su forma básica esta acción mide las actitudes, las relaciones interpersonales, además de las disposiciones para el aprendizaje. Se establece como un primer acercamiento del voluntario al sistema que una OSC debería de tener. En la medida que el proceso de involucramiento comienza, se distinguen tres niveles del mismo, definidos como involucramiento conductual, emocional y cognitivo (Arguedas 2010).

Estos tipos de involucramiento se definen de la siguiente manera: El Conductual se refiere a las acciones que hacen los individuos que van desde el cumplimiento de tareas sencillas, hasta la afiliación de un grupo social, académico o religioso, medido por la forma en que se comporta en ellos. El Emocional inicia con la identidad y el gusto por la institución hasta llegar a una valoración profunda de ella, por último, el Cognitivo define estrategias de aprendizaje, estudia tareas más complejas, para comprender además de resolver problemas creando un *continuum* que evoluciona con el tiempo. (Arguedas 2010).

Entendiéndolo así, es la primera etapa del voluntariado donde los procesos surgen de manera lineal lo que conlleva a un tipo de involucramiento conductual, es decir se definen comprometidos pero solamente es durante un corto periodo de tiempo, basados en acciones personales o bien factores que les dan significado inmediato, cabe señalar que durante la investigación realizada con usuarios universitarios que cursan materias de servicio social en la Universidad Iberoamericana durante el periodo primavera 2019, se pudo observar que comienzan a desarrollar este patrón de comportamiento, donde originalmente no existía el interés o la empatía por realizar un trabajo voluntario se descubren involucrados con una causa determinada.

En este primer paso, el involucramiento habla de poder integrar su pensamiento con procesos cada vez más complejos, que requieren toda la atención del participante, así como del interés que él le proporcione a la causa, de esta manera se observa, que en las primeras etapas la acción de la donación es efímera, pero significativa lo que le permite avanzar a los siguientes niveles, el apoyo es más reconocido, existe el riesgo que el involucramiento decaiga hasta el mínimo, en este punto puede reiniciar el proceso, ante valores intrínsecos como las amistades, o el compromiso (Figura.2).

Figura 2. Curva de involucramiento



Fuente: Elaboración Personal.

Por su parte el siguiente nivel del involucramiento, será el emocional, debido a que el voluntario comienza a comprender etapas que suceden en los procesos en los que podrá establecer acciones cada vez más complejas:

Se ha detectado un traslape entre el involucramiento emocional y el conductual, ya que es difícil determinar la fuente de las emociones, por ejemplo, si la persona está contenta por lo que sucede a nivel social o a nivel de procesos cognitivos, si está contenta de forma temporal o permanente (Arguedas, 2010, p.5).

Parte del involucramiento emocional está determinado por el nivel de influencia del liderazgo en las personas que comienzan a participar en los procesos de voluntariado, así como de las acciones que el individuo desarrolla, estas acciones crean identidad y sentido de pertenencia, valorización a la institución además de la motivación para seguir los procesos, aunque es probable que en este punto puedan establecer una reacción contraria, lo que puede implicar la salida del grupo o el desinterés por el trabajo voluntario. Debe señalarse que la interpretación de esta realidad es parte importante del proceso, de esta manera se podrá entender que la realidad como la entendemos es una de tantas piezas que la construyen, el involucrarse implica compromiso, conlleva toda una carga experimental de autoconocimiento de la realidad del individuo, así pues se construye la identidad en un diverso catálogo en el que se insertan las personas, por lo mismo es muy fácil cuestionarlo, poniendo en duda su motivación.

En este orden de ideas, el involucramiento es un paso esencial para el proceso de donación a partir de las propuestas o filosofía que utilice la OSC le permitirá crear un sentido de mayor pertenencia.

El ser humano inteligente y libre no quiere limitarse a ser sólo beneficiario de un proceso, no solo quiere jugar el papel de actor o participante en el mismo. No quiere limitarse a recibir el pan, quiere ayudar a hacerlo pues únicamente así se vuelve sujeto y ciudadano, esta participación debe venir de abajo, para no excluir a nadie (Boff, 2015, p.26).

Por lo tanto, el involucramiento implica un acercamiento con el entorno inmediato, creando vínculos entre los compañeros de causa, ya que motiva a la acción, de este modo el voluntario universitario encuentra las bases de un modelo que le permitirá continuar en el momento en que el contexto de su aportación queda en tela de juicio, este es el primer paso para entender como motivarse a partir de su experiencia, liderazgo e interés por buscar algo más profundo en el camino de la donación.

2.2 Motivación

Es importante señalar que esta parte del proceso, interviene el involucramiento y la trascendencia, siendo el compromiso del voluntariado además del contexto en el que está desarrollando su labor, elementos que ayuden a la motivación a definir el proceso. Ya que en el pensamiento de los voluntarios llevan un objetivo o una determinación en realizar alguna tarea, que se convierte en “un factor de continuidad y estabilidad en la acción voluntaria, tan buscada y anhelada por las organizaciones” (López, 2009, p.92).

Un segundo paso es la motivación externa que deberá la OSC brindar para crear este contexto de estabilidad y acompañamiento en los voluntarios para el desarrollo de compromiso, de no tenerlo surge la posibilidad de que se sienta defraudado en los anhelos que se había planteado, esta definición permite establecer los nexos reales del voluntariado con la acción o bien los actores, esto comienza a cambiar al individuo. Godin (2011) define, “cambiar significa fluir. Podemos medir el flujo de calor o el cambio molecular. Las cosas están en movimiento” (p. 27). Si se mueve está vivo, si está vivo piensa, la innovación se basa en mover las ideas en hacer que las cosas alrededor lo estimulen para innovar, los entornos creativos físicos o virtuales permiten crear estas atmósferas.

Se observa también, que en esta etapa el voluntario universitario comienza a hallar valores en las acciones que desarrolla, Arguedas (2010) menciona, “una persona se

siente conectada socialmente cuando sus opiniones son valoradas y sus necesidades atendidas” (p.69). Otro factor importante es que se estratifica el nivel de motivación en el proceso donde se definen las prioridades de las personas en procesos de interacción con organizaciones, las cuales son: “a) el establecimiento de una meta a la que la persona aspira, b) la elección de un curso de acción que conduzca al logro de la meta, c) llevar a cabo el curso de acción elegido”. (Sánchez, Aldana, De Dios, Yurrebaso, 2012, p.522).

Estas acciones parten del individuo sin embargo la motivación también reside en las motivaciones externas, menciona López (2009) “las que están orientadas hacia otros, tienen un carácter altruista o solidario, desarrollándose en lo social o comunitario” (p.92). En este proceso él o ella determinan sus paradigmas, este camino de motivación promueve el liderazgo, el cambio está enfocado en cómo alcanzar las metas ejerciendo influencia en las personas, logrado a partir de compartir con ellas, en un liderazgo entendido como parte de un acompañamiento. “Liderazgo suena mejor porque se centra más en las cuestiones referentes a las personas y esto suena a más humano que los temas financieros de marketing o de operaciones” (Guibert, 2017, pp. 26,27).

Tomando en cuenta que en gran parte de los problemas sociales y económicos las personas que participan en el voluntariado hacen suyas estas causas, lo que permite auto motivarse para reestructurar la agenda para encontrar el espacio en común en el que pueda potenciar su realidad, están actuando en el ámbito local para abordar temas de índole personal para poder atender el espacio de la comunidad, que promueve también temas de paz, rendición de cuentas e inclusión en un ambiente que busca que su comunidad junto con sus familias cambie.

De esta manera Sánchez, et al. (2012) establecen que: “la motivación se puede entender como la fuerza que impulsa a un sujeto a tomar una conducta determinada (Urcola, 2008, p.521)”. Este es el punto de inflexión en la búsqueda de identidad, pertenencia, así como compromiso, al definir esto, los voluntarios evolucionan. Es este perfil que las OSC buscan para renovarse.

Para tal efecto la motivación promueve el desarrollo de una comprensión profunda de los usuarios No se trata de qué se hace, sino de por qué lo hace; Esta cuestión establece el nexo hacia una de los conceptos más importantes en el proceso de voluntariado, la trascendencia, la cual se explicará más adelante. Es en este clima idóneo para el desarrollo de la motivación, en donde los voluntarios poseen las herramientas adecuadas para hacer su trabajo en un entorno seguro para el desarrollo personal, de igualdad, sin temor a la estigmatización del fracaso (Oppenheimer, 2016).

En este sentido el fin último es que estos procesos de motivación, sean cada vez más complejos. Es por ello que el desarrollo de los voluntarios definirá esta red o mapeo que permite que estén conscientes de la importancia de su trabajo, que mejora la vida de las personas, de cómo influye, así como la manera en que actúan para ser útiles a la sociedad, se fortalece sus liderazgos además del grado de influencia que tienen. Estos puntos definen al Altruismo.

2.3 Trascendencia

El concepto de la trascendencia se concibe como un proceso dual, iniciado por el individuo, en un contexto determinado, a través de su percepción inmediata. Posteriormente al entender la causa o el *nous*, su proceso le permite comprender una cosmogonía que mueve, lo envuelve así como lo mezcla, Murguía (2015). Este estado de movimiento hace que los procesos de voluntariados sean altamente dinámicos, la trascendencia mueve, debido a que es un sistema, donde a partir de su liderazgo, les permite tener mayor impacto en las acciones que ejerce, este es el ideal o fin último que las OSC buscan, debido a que “trabajan en estructuras y agrupaciones al margen de las instituciones reconocidas formalmente. Esta práctica suele desarrollarse en las comunidades donde los voluntarios viven, trabajan y puede tratarse de un compromiso para toda la vida” (VNU, 2015, p.27).

De estas evidencias, es importante destacar que la trascendencia parte de la reflexión, del conocerse a partir de la empatía con las personas, de tener este liderazgo trascendente que permite cuestionar su posición, asimismo definir el siguiente paso. Esta “reflexión está centrada en el hombre y desde él se debe partir en su búsqueda de sentido personal y comunitario, de sus deseos y ansias más profundas, para descubrirlo a él y su trascendencia” (Serrano, 2016, p.105). Aunque no se debe olvidar el papel de la mujer puesto que el gran aporte de ellas en las OSC va más allá del acompañamiento, sino que generalmente comparten trabajo de importancia que las empodera además de definir nuevos roles sociales de reconocimiento, valor y contribución dentro de las OSC.

Para tal efecto trascendemos en el amor, ya que este refiere un cuidado especial que permite crear espacios donde la razón no es descartada:

Cuando el mundo se vuelve demasiado grande para ser controlado, los actores sociales pretenden reducirlo de nuevo a su tamaño y alcance. Cuando las redes disuelven el tiempo y el espacio, la gente se ancla en los lugares y recuerda su

memoria histórica. Cuando el sustento patriarcal de la personalidad se quiebra, la gente afirma el valor trascendente de la familia y la comunidad (Castells, 2001, p.89).

En esta visión hay que notar que los procesos de identidad deben ser muy bien definidos, ya que en la actualidad se es propenso a la ideología individualista en el disfrute máximo de las cosas que busca la libertad absoluta, de las costumbres, así como de lo cotidiano (Lipovetsky 2000) que es “una reacción contra la interconexión y la flexibilidad, que difumina los límites de la pertenencia y la participación, individualiza las relaciones sociales de producción y provoca la inestabilidad estructural del trabajo, el espacio y el tiempo”(Castells, 2001,p.89).

Dicho de otro modo, el voluntariado va desarrollando parte de estas acciones de manera transversal, buscando sentido a sus actividades, así los patrones que definen a los involucrados pueden estudiarse, formular un mapa de ellos mismos así como el contexto en el que están involucrados, creando resultados que permitan comprender la forma de generar cambios.

Sobre la base de las ideas expuestas, la trascendencia en las personas en las OSC, está determinada en parte por su involucramiento inicial en las carencias más directas de la sociedad, lo que les permite tener la sensibilización necesaria para ser un agente de cambio, “tal aprendizaje hace posible que algunas de esas personas accedan a nuevos espacios, de carácter más oficial, desde los que pueden [...] expresar sus opiniones y velar por que se respeten sus derechos” Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU, 2015, p.27).

Cabe mencionar que el impacto que millones de voluntarios ejercen en aspectos de gobernanza, equidad, paz hace que repercutan en las vidas de los involucrados, además de los beneficiarios de su trabajo les permite ser reconocidos donde antes no lo eran. Por ello es común ver la relación entre el voluntariado y el empoderamiento de las mujeres u otros ejemplos, donde un porcentaje amplio de ese trabajo voluntario sirve para cuestionar en favor del cambio. Buscando el trabajo colaborativo reforzado en las redes tanto públicas como privadas, la trascendencia del voluntariado, puede ayudar a poner en práctica un modelo de desarrollo verdaderamente centrado en las personas (VNU, 2015).

En síntesis, se debe considerar que la sensibilización de los voluntarios a partir de los diferentes procesos permite desarrollar gran parte de las iniciativas personales que posteriormente se vuelven en acciones o declaraciones que crean trascendencia a su vida

y entorno directo, en un modelo de ciudadanía que todos deben experimentar. Esto les permite tener su propia identidad, sabiéndose como un nodo de una red compleja de otros nodos o individuos comprometidos en la acción. No son individualistas porque consideran más importante la causa, que sus propias limitantes, paradigmas o recursos limitados. Una comunión entre lo inmanente con lo trascendente.

2.4 Estudiantes Universitarios

La universidad desde su creación apuesta por difundir el conocimiento, invita a reflexionar sobre los cambios en la importancia actual en la formación de las futuras generaciones, que buscan mejorar la sociedad a través de sus acciones. Estos cambios solo son posibles mediante la educación, sobretodo porque ésta logra reducir la brecha social que existe entre los individuos, es decir combate de manera puntual la situación de pobreza y escasez en la que se encuentran millones de personas, la violencia, los problemas migratorios, los conflictos armados, el terrorismo, el deterioro del medio ambiente, entre otras problemáticas.

Siendo pues la universidad un modelo donde los valores de cambio deben ser sostenibles, solo será posible desde una educación que promueva la responsabilidad así como la conciencia social de las personas para la toma de decisiones, tal como lo enuncia el documento de los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas, la cual consiste en 17 ODS, con 169 metas específicas, que constituyen una agenda integral y multisectorial (ONU México, 2019), entre estos objetivos, figura en el que se busca una “educación inclusiva, equitativa y de calidad promoviendo la igualdad de oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas” (de la Rosa, Giménez y de la Calle, 2019, p.181).

De este modo ante un mundo más desigual, la importancia del universitario para crear la base de un cambio de paradigma, se sustenta en la construcción de identidad, su reconocimiento y motivación que le permitirá impactar en la sociedad, con base en necesidades reales que buscan solución

El ser universitario se construye, así, con base en la relación que el estudiante establece con la Universidad, como institución formadora y generadora de cultura. Los estudiantes se reconocen como actores no sólo de un proceso de formación escolar, sino también de un proceso cultural más amplio (Kepowicks, 2003. p.51).

Cabe señalar que en los últimos años, muchas universidades en la ciudad de Puebla, como la Universidad Iberoamericana, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la Universidad del Valle de Puebla, la Universidad Anáhuac entre otras, han creado áreas o asignaturas, adicionales al servicio social obligatorio, que buscan el impacto de sus acciones en la comunidad, éstas tienen su base en el voluntariado universitario, confirmando que “la Universidad cumple con su cometido cuando aviva la conciencia del educando, invita a la construcción de la identidad en función de los valores asumidos en su ideario e imprime en ellos la vocación de servicio” (Kepowicks, 2003. p.51).

Esta vocación de servicio ha permeado hacia OSC como TECHO, Banco de Alimentos, Casa Ibero, Centro de Comunicación Popular A.C., Asamblea Comunitaria Miravalle entre otros, lo que significa un impacto del trabajo voluntario, que permiten disminuir las diferencias de género, crear resiliencia en la comunidad, darle sentido para compartir los conocimientos adquiridos puestos en práctica con base en esta experiencia de crear identidad. Por lo que el estudiante universitario en su papel de voluntariado debe “liderar el cambio social. Debe preparar a profesionales que sean capaces de comprometerse con el mundo en donde viven, poniendo sus conocimientos y su sabiduría al servicio de toda la sociedad” (de la Rosa et al., 2019, p.190).

En este orden de ideas, Pablo González Casanova, citado en Kepowicks (2003), dice que el compromiso social de la universidad va más allá del valor básico de la educación:

La escuela no sólo debe cambiar para adaptarse sino también y sobre todo, para preparar un porvenir conforme a una cierta concepción filosófica y humanista de la vida en sociedad. La educación debe formar ciudadanos activos capaces de dominar el progreso tecnológico para darle sentido a la vida intelectual y colectiva, para respetar el equilibrio del planeta, hacer reinar la paz, reducir la violencia y forjar un verdadero proyecto de sociedad. (Kepowicks, 2003. p.51).

De esta manera el estudiante universitario es recurso además de vehículo para el desarrollo de sus destrezas y competencias técnicas, este potencial apenas identificado tiene un gran valor en el desarrollo sostenible en las OSC complementando así otras soluciones, como la investigación comprometida en los problemas sociales e innovación que ponga en marcha espacios donde se propicien nuevos proyectos, y no menos

importante en aspectos de la docencia, debido al entorno en el que se encuentra (de la Rosa et al., 2019).

CAPITULO III.

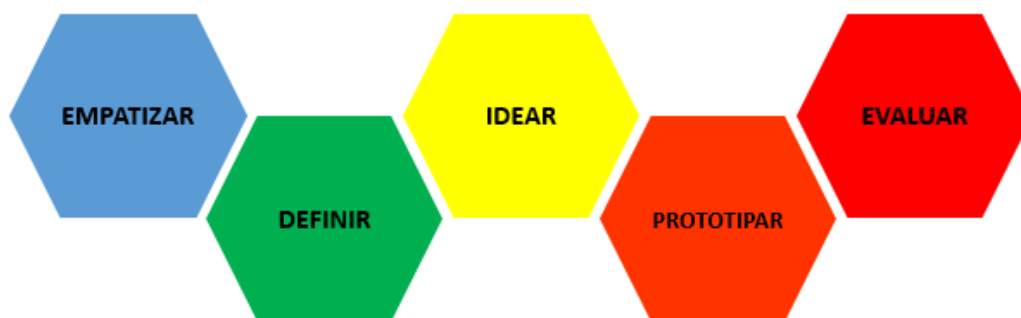
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Procedimiento

El concepto de Design Thinking está referido al método de la Universidad de Stanford que busca copiar la forma en que los diseñadores crean procesos creativos de manera rápida y sistemática. Este método se comenzó a desarrollar de manera teórica, posteriormente con el paso del tiempo su uso se generalizó hacia áreas más productivas o empresariales, cada uno con una metodología que permite generar ideas o conceptos específicos en su implementación (Dschool Stanford, 2009).

Como proceso metodológico el Design Thinking, se divide en cinco pasos representados en la Figura 3, cada uno establece diversas acciones convergentes y divergentes que permiten definirlos, por lo que es un proceso dinámico, y no hay una lista de verificación de A a Z que deba seguir. Los pasos son más orgánicos, a veces se superponen y crean interacción (Brown, 2009).

Figura 3. Modelo Stanford del Design Thinking



Fuente: Elaborado en base al modelo Stanford University, (2019).

Para efectos del presente trabajo, en la primera fase de Empatizar, la actividad realizada fue la indagación previa y la investigación secundaria, lo que permitió que se visualizara la perspectiva en torno a la investigación.

Dicha indagación previa, se relaciona con el contexto, las percepciones o conflictos. Esto se obtiene de un resumen de texto, fragmentos, o una colección de fotos, capturas de

pantalla, de videos visualizados entre otros datos, de esta manera se puede tener suficiente material para dar inicio a los siguientes procesos (Schneider y Stickdorn, 2018, pp. 06-09).

Por otra parte, la Investigación secundaria, utilizó parte de datos duros, es decir información de documentos científicos, infografías, artículos y citas, entre otros, con la intención de reformular el objetivo, si fuese necesario, de esta manera tras una iteración entre ambos procesos, se comenzó con un taller de co-creación (a) para, junto con los usuarios generar ideas para este estudio.

Se utilizaron dos herramientas, la primera llamada: Card Sorting (a), que se basa en observar la forma en cómo los usuarios agrupan tarjetas con información cuantitativa o cualitativa. La segunda herramienta fue Picture Cards (a), con la que se explora la opinión del usuario con base en imágenes, dichas herramientas fueron utilizadas, apoyadas en los documentos: IDEO Method Cards (2003) además del libro: 101 Universal Methods of Design (2012).

Como se mencionó anteriormente, la intención de ello fue obtener información, asimismo, estructurarla para establecer las primeras líneas de investigación. De esta manera se produjeron mapas mentales (b), lo que permitió facilitar la relación entre distintos datos o variables.

A continuación, se estableció la etapa de Definición para desarrollar los primeros arquetipos (c) basados en los supuestos obtenidos en la etapa previa. Posteriormente los insights (c) los cuales son revelaciones o hallazgos encontrados que facilitan los retos de diseño, se estructuran de manera de enunciados que nos ayudaron a definir las preguntas detonantes, también denominadas como How might we? (c), éstas preguntas a través de los procesos previos permiten generar nuevas oportunidades para resolver dudas relacionadas con el estudio.

En una segunda etapa, se replantearon las preguntas de investigación previas, en ésta, se usó el proceso de Diseño Centrado en el Usuario, el cual consiste en la búsqueda de la eficiencia en la experiencia del usuario de manera iterativa, con la intención de encontrar ¿dónde está el problema?, y para ¿quién es el proyecto? (V. González, Comunicación personal, 25 de enero de 2019).

En esta segunda fase se estableció el avance en las etapas de Definir, Idear y Prototipar, de esta manera la validación de los usuarios se realizó con el uso de Personas (d) para crear perfiles de usuarios imaginarios. Este estudio integró a los grupos que hacen uso de un producto o servicio, las cuales fueron igualmente validadas con las entrevistas a

profundidad (e), ya que estas permiten entender más a fondo al usuario, así como sus motivaciones, emociones o forma de pensar, con ello se creó un Mínimo Producto Viable (MVP) (f), el cual es un modelo mínimo de una posible solución, lo que permitió, complementar las entrevistas usando una herramienta propuesta denominada Lego Projectual (g) que facilita el pensamiento de los individuos o de las organizaciones redescubriendo sus necesidades mediante el juego, ver Figura 4, lo que permite la documentación y propuesta al medir las reacciones de los usuarios, replanteándose los insights (h), con lo que ayudaron a definir al usuario.

Figura 4. Lego Projectual



Fuente: Elaboración personal.

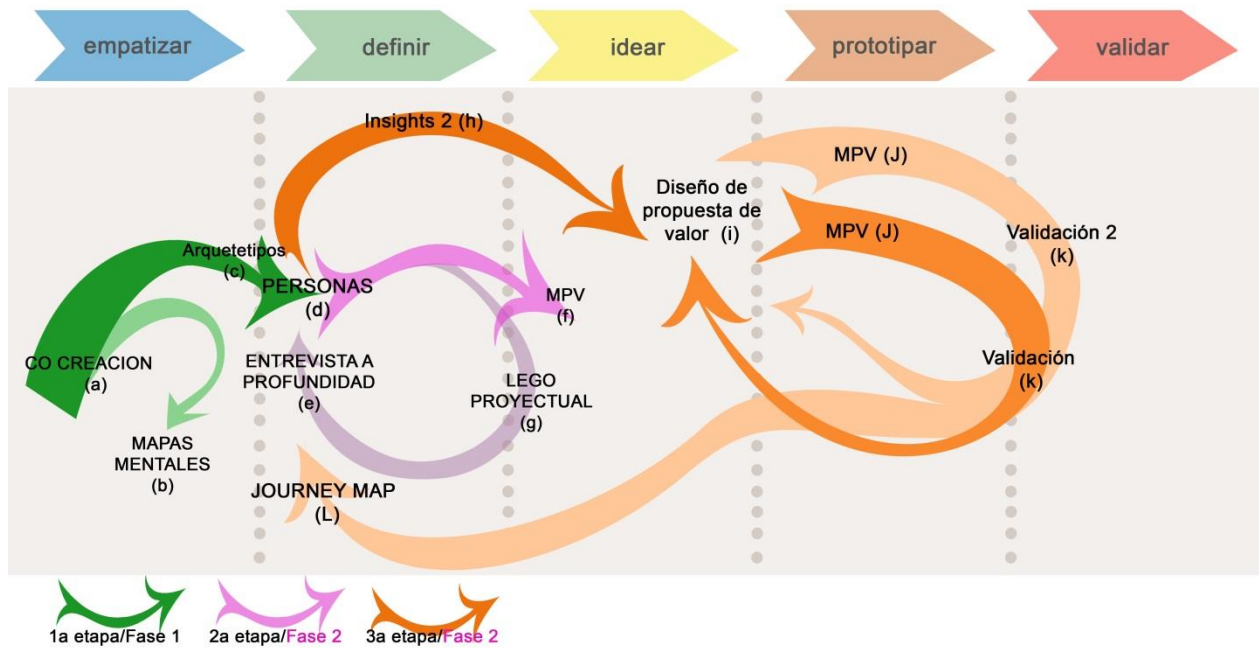
En una tercera etapa se utilizó el modelo de Diseño del mapa de Propuesta de Valor (i), la cual consiste en tres partes, estas son: el **perfil del cliente**, que permite observar las características de un grupo de personas y, el **mapa de valor**, donde se especifica cómo se pretende crear valor con el producto o servicio. Finalmente el último elemento es cuando ambos coinciden y se le conoce como **fit o empate**. Su uso permite la toma de decisiones rápida y ágilmente para poner en funcionamiento el modelo de negocios. Se vierte toda la información recabada previamente buscando la mejor solución (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014). El motivo de esto, era crear varias propuestas de valor, lo que permitió establecer los factores que determinan la elección de un producto, por lo mismo en cada una de estas pruebas se realizó un mínimo producto viable (j), validando (k) este prototipo, en cada iteración.

Al final, se realizaron journey maps (L) los cuales describen, de manera gráfica la interacción del usuario o persona con el producto o servicio, ya que al ser una imagen obliga a la síntesis de la información. Con esta simplicidad representada elimina la redundancia, para hacerlo más útil, y eficiente, así como, eficaz para las organizaciones,

esta herramienta que integra conceptos de manera gráfica, el sentir del usuario relacionados en un análisis, se convierte en un nuevo campo holístico que permitirá ver un escenario integrando lo cognitivo, lo físico y emocional.

Lo anteriormente descrito define a grandes rasgos el proceso realizado en el presente estudio, mismo que se puede apreciar en la Tabla 1. A continuación se observa que estas herramientas recorren todo el modelo de manera iterativa y transversal.

Tabla 1. Iteración de las herramientas



Fuente: Elaboración personal.

3.2 Población

En la presente investigación se trabajó con estudiantes universitarios involucrados en procesos de voluntariado o cursando el servicio social, así como con personas representantes de algunas de las OSC de la ciudad de Puebla. Debido a que estas asociaciones se encuentran en la capital del Estado, se considera un contexto urbano.

3.3 Muestra

En los procesos de Design Thinking, se destaca la cercanía con el usuario, porque permite conocer y escuchar las necesidades de ellos. En el presente estudio se realizaron tres series de actividades subdivididas en dos fases de talleres además de las entrevistas. En la primera fase se trabajó con seis adultos jóvenes, dos mujeres y cuatro hombres con

edades comprendidas entre los 24 y los 38 años. Además, de este primer grupo, se le solicitó la participación a 12 estudiantes universitarios de la Universidad Iberoamericana Puebla, que cursaban la materia de seminario de servicio social en el proyecto de apoyo al emprendimiento, vinculado al Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT). Es destacable mencionar que, aunque en el grupo de adultos jóvenes ayudó al aporte de datos, tras el taller de co-creación, el trabajo con los estudiantes universitarios aportó mayor valor a este estudio.

En la segunda fase, con base en lo antes reportado, se designó un grupo más selecto de entrevistados, ésta nueva selección consistió en: jóvenes universitarios recién egresados que tenían cercanía con los procesos de voluntariado, participación en OSC de manera formal o bien cursando materias de servicio social. En este grupo se contó con la participación de siete personas, divididos en tres mujeres y cuatro hombres, la mayoría de profesiones diferentes, la edad de los participantes oscila entre los 22 hasta los 41 años.

Es importante mencionar también que, debido a la ley de protección de datos personales, no se incluirán los nombres de los participantes en las descripciones de los talleres enunciados más adelante. En casos extraordinarios, se usarán solamente sus iniciales para referir las acciones que llevaron a cabo, cuando interactuaron entre ellas y ellos.

3.4 Instrumentación

A continuación, se enumeran las diferentes herramientas utilizadas en el presente estudio, al utilizar procesos del Design Thinking la naturaleza cualitativa determina un proceso no lineal pero reiterativo, que permite cumplir los objetivos planteados en esta investigación. En el presente caso y tal como se indicó anteriormente, está dividido en dos fases. Debido a los resultados obtenidos en ellas, sólo se enfocará en la segunda fase, sin embargo, se hará un breve recuento de actividades y los resultados que obtuvieron más peso para el desarrollo del caso.

3.4.1 Card Sorting

Durante los talleres de co-creación implementados con los estudiantes universitarios y en adultos jóvenes en noviembre del 2018, se ejecutaron las siguientes herramientas.

Card Sorting: Debido a que no se tenía definido dónde iniciar el tema, esta herramienta permitió conocer las principales categorías que están relacionadas con la donación, con lo que se pudieron generar más de 12 categorías distintas alusivas al tema, donde originalmente solo se tenían identificadas seis. Es por ello que:

El card sorting es una útil técnica para una categorización de contenidos centrada en el usuario, que proporciona una doble herramienta: como ayuda para la toma de decisiones en la etapa de diseño conceptual (card sorting abierto); y para evaluar una organización concreta de categorías en etapas de evaluación de usabilidad (card sorting cerrado) Y., Hassan, Fernández, Yussen, Montero, y Rodríguez ,2004.

Debido a que las categorías estaban limitadas se pidió a los usuarios que anexaran tarjetas adicionales, si no encontraban alguna que representara la idea que tenían definida.

3.4.2 Picture Card

Posteriormente al Card Sorting, se utilizó Picture Card, la intención fue realizar una entrevista mediante objetos, que permitió, **a los participantes en los talleres**, entender el contexto del lugar o situación específica, de esta manera se comprueba la teoría de la actividad, que sostiene que la mente humana, es el producto de la interacción con las personas y artefactos en el contexto de la actividad cotidiana. De esta manera también se puede medir el comportamiento al narrar las personas sus experiencias de vida (Martin y Hanington, 2012).

Los resultados más importantes de esta fase fueron:

- las 12 categorías
- los arquetipos
- los insights obtenido en el proceso
- los how might we?

3.4.3 Segunda Fase. Etapas 2 y 3.

Al analizar la información previa, se registró que, el proceso se estaba desviando a un usuario no definido, lo que comprometía la información, asimismo, esto influía en el tipo de organización a la que se le pretendía ayudar, en este punto se reconoció que, no se estaba refiriendo a las organizaciones ni a los involucrados en ella, por lo que se decidió replantear la investigación de este caso hacia estos actores, por lo que se realizó lo siguiente:

3.4.4 Personas

Aunque en la fase previa se realizaron los arquetipos, la información redirigía a otro usuario no definido con las características que el presente caso reporta, de esta manera, se empleó la herramienta de Personas, descrita anteriormente. Cabe destacar que su uso permitió mapear para establecer patrones que fueron validados en las entrevistas a profundidad.

Pese a que este modelo es una simulación, se buscó a partir de las entrevistas previas, un patrón general que permitía enfocar en torno a las necesidades y objetivos de este usuario. Se realizaron, cinco modelos de personas, en este punto se muestra solamente uno, ya que más adelante en el apartado de Análisis se puntualizará más a fondo en el resto.

A continuación, se describe cada una de las partes que conforma el modelo de personas de esta investigación: a) Nombre y fotografía: La intención es crear empatía al revisar el documento y darle una personalidad a este modelo. b) Demográficos: que describe dónde es el lugar en que desarrolla su actividad, su nivel socioeconómico, edad, sexo, entre otros datos para referenciarlo en un contexto determinado. P.ej. urbano, rural, entre otros. c) Comportamientos: En este apartado, se describen las necesidades y los deseos de la persona junto con los obstáculos que le impiden alcanzarlas. Se enuncia un pequeño viaje o journey del usuario, donde se describen las necesidades que lo afectan. Con base en esta herramienta, los entrevistados, permitieron validar un perfil del voluntariado, de los implicados en los procesos de altruismo y de los posibles donantes.

Figura 5. Modelo de Personas



Fuente: Elaboración personal.

3.4.5 Entrevista a Profundidad

Mediante el uso de esta técnica de la investigación cualitativa, el papel del entrevistador determina cuál es el valor más relevante para los intereses de la investigación, volviéndose un instrumento de la misma herramienta, por ello mismo, el trabajo realizado debe de establecerse en ambientes controlados, con limitantes de tiempo, por lo que la construcción de datos se va edificando poco a poco, es un proceso largo y continuo. Este tipo de trabajo requiere un guion general, para no olvidar abordar los temas importantes durante el proceso (Robles, 2011).

Este proceso se define en tres etapas:

1. Preparación, donde el guion establece el orden de la entrevista los objetivos y acciones que sucederán en la misma.
2. Correspondencia, donde se recopilarán datos y registros para obtener la información requerida, con ello lograr construir el significado, el valor y la trascendencia.
3. Análisis o estudio, el cual se designará por categorías para su codificación.

De igual modo se señala, que el proceso debe tener un respaldo o evidencia del mismo, ya sea de manera escrita o electrónica. En este estudio se realizaron grabaciones de audio con el permiso previo de los participantes.

3.4.6 Lego Proyectual

El uso de la metodología Lego Serious Play, ayuda a medir ciertas situaciones que suceden dentro de una empresa, siendo esto un análisis en tiempo real, con ello se pueden establecer estrategias o bien acciones efectivas para mejorar estos procesos G. Carral (comunicación personal, marzo, 2019). Debido a ello, la herramienta planteada, usa las piezas y ciertos patrones del método Lego Serious Play, su análisis, mide de manera indirecta, patrones de comportamiento en la entrevista a profundidad, y valida con ello su uso.

El uso del Lego Proyectual, se basa en la idea de la construcción de historias a partir de las experiencias del usuario, cada color responde al estímulo cerebral y físico de los ojos y del sentido que se le da a las cosas. "Un sistema conectado a la imaginación que es la habilidad humana de formar imágenes que todavía no existen" (Muñoz, 2015, pp. 235,236). Esto permitirá visualizar procesos cognitivos que se proyectan en el modelo que realizaron los participantes del taller, descubriendo hallazgos de su persona o entorno durante el proceso.

Esta herramienta diseñada por el autor, busca establecer con colores para definir aspectos que se quiere identificar. En la Tabla 2, se describen los usados en esta investigación. En ella se puede observar que cada color significa un momento en la vida de la persona o bien de la organización. Durante el proceso, se pidió a los entrevistados, armar un modelo con estas piezas, que representaba o bien a la OSC en la que ofrecía su apoyo, o bien a ellos o ellas mismas, posteriormente se les preguntó, que representaba cada una de éstas piezas o partes a partir del color marcado.

Tabla 2. Código de Colores

TIPO DE PIEZA	EFEECTO O ACCION REGISTRADA
<i>Rojo para lo mas cercano</i>	<i>Los entrevistados pusieron a su familia a la gente que ellos</i>
<i>Amarillo para los procesos de atención</i>	<i>Colocaron personas, acciones o iniciativas que les permitian crecer</i>
<i>Verde para lo que te de sentido</i>	<i>O bien la filosofía que los inspiró , su propia organización que lo visualiza como un ente que crece</i>
<i>Azul para crear , conectarse el futuro</i>	<i>Otros se pusieron en ese lugar como centro del proceso</i>

Fuente: Elaboración personal.

Como resultado general con los usuarios participantes, se definieron varios puntos, como el nivel del involucramiento, la trascendencia de los actos realizados en su vida diaria.

Asimismo, los usuarios altamente comprometidos realizaron un modelo a manera de mapa, con traslapes o bien interacciones de colores, en el caso de los usuarios en procesos de cambio, se notaron modelos asilados o no definidos, como se puede describe en la Tabla 3.

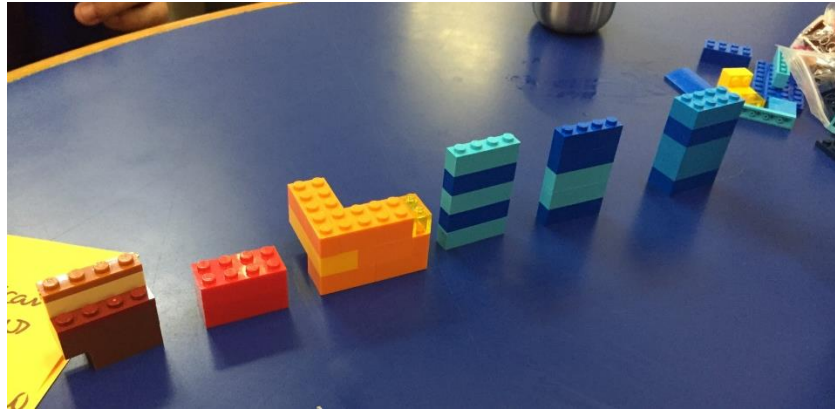
Tabla 3. Relación del tipo de modelo y participante

Participante	Describe	Tipo de modelo
R.M.	Relación con la organización en la que participa.	Interconectado
S.P.	El servicio Social al que se integró.	Aislado
C.S.	Relación con la organización	No definido, o en proceso de cambio
M.M.	Relación con la organización en la que participa.	Interconectado
A.Y.	El servicio Social al que se integró	Aislado
C.N.	A la organización que representa	Interconectado
A.C.	A la organización que representa	No definido, o en proceso de cambio

Fuente: Elaboración personal.

De esta manera se mide el aspecto subjetivo de la entrevista, con un código de color previamente identificado, materializando la idea de lo que sucede en su entorno próximo, de esta manera, permite observar y relacionar lo que dice el entrevistado con lo que hace, un ejemplo de cómo termina el modelo se puede observar en la Figura 6.

Figura 6. Modelo armado en el taller de Lego Projectual

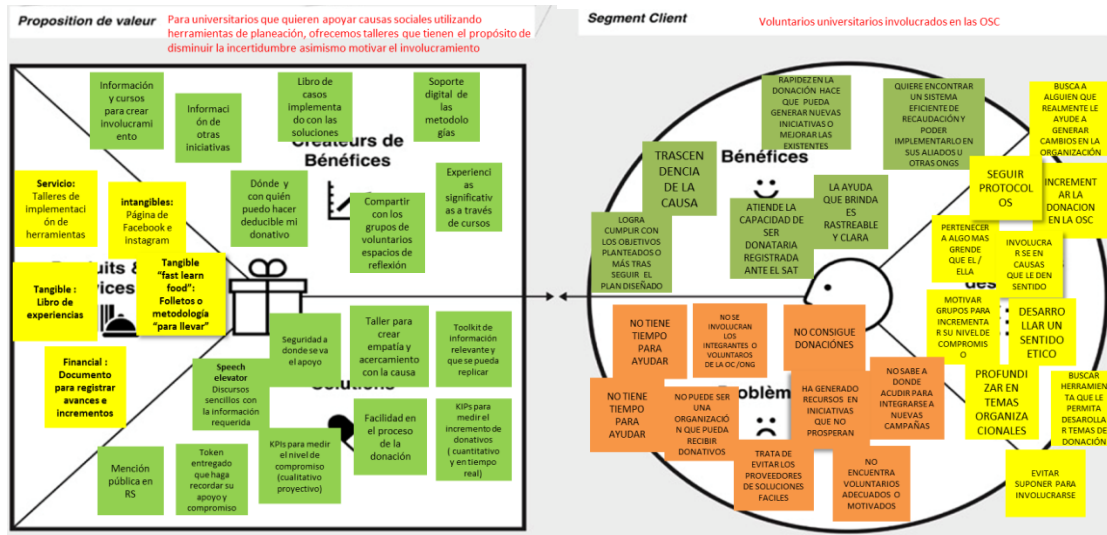


Fuente: Elaboración Personal

3.4.7 Diseño del mapa de la propuesta de Valor

Como se mencionó anteriormente consta de tres partes, su principal uso está pensado para evitar perder el tiempo con ideas que no funcionan, diseñando, probando y ofreciendo a los clientes lo que realmente están esperando. En la Figura 7 se muestra el mapa, que se divide en dos secciones. El lado derecho muestra el perfil del cliente, ahí se enuncia, los problemas y beneficios que le traería al cliente si esta propuesta existiera. En el siguiente marco, se describe de manera más detallada y estructurada la propuesta de valor, de cómo alegra o alivia las frustraciones del cliente con soluciones definidas entre el producto o el servicio (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014).

Figura 7. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Osterwalder et al. (2014).

De este modo en el proceso que se llevó a cabo se realizaron varias búsquedas de esto entregando diferentes productos o mínimos productos viables que se describirán más adelante.

3.5 Análisis

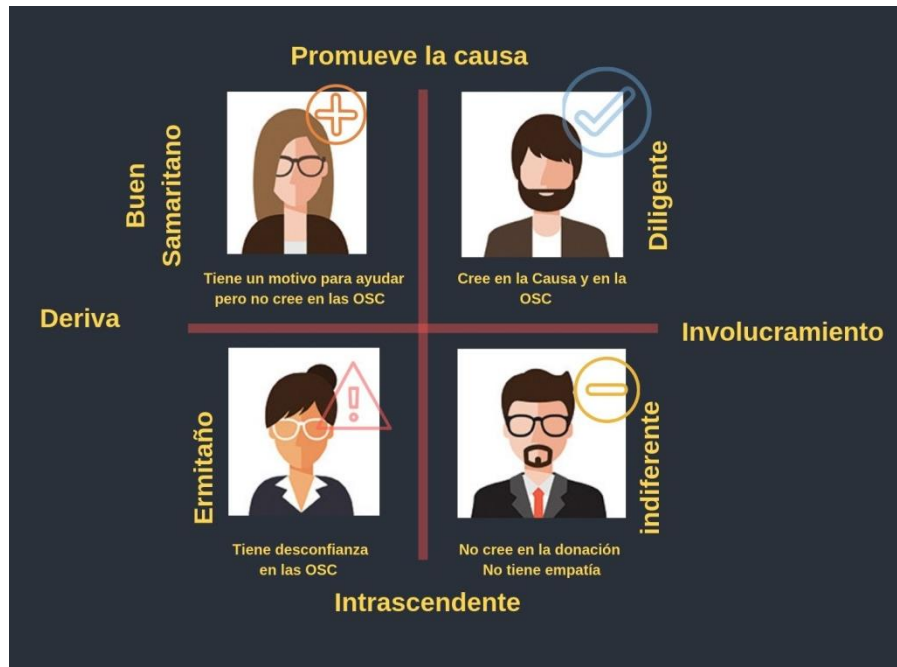
Durante esta etapa se construye la realidad de los entrevistados, a través de la información obtenida con las herramientas antes descritas, como parte de un proceso de reflexión, se ha mencionado anteriormente que todo el estudio, se alinea con el Design Thinking, lo que permite un enfoque cualitativo.

3.5.1 Agrupar y Saturar

Este análisis de la información fue el resultado de las investigaciones Primaria y Secundaria, descritas en el apartado anterior, que se obtuvo en un taller de co-creación para definir insights y crear preguntas detonantes lo cual, contribuyó a realizar los arquetipos. La forma en que fue analizada la información se basó en la técnica de Agrupar y Saturar, (Figura 8) “se utiliza para traducir pensamientos y experiencias a piezas visuales tangibles que ayudarán a informar. Se agrupan los conceptos para explorar los temas y patrones que surjan para avanzar identificando necesidades significativas” (Dschool Stanford, 2009, p.14). A menudo, se sintetizan datos, simplemente agrupándolos de acuerdo con lo específico, como por ejemplo: categorías, o bien mediante la creación de un mapa mental simple de su conjunto de datos. El objetivo de este proceso fue:

- Identificar patrones con los datos obtenidos.
- Crear categorías e historias
- Desarrollar insights y preguntas detonantes
- Busca conexiones más profundas del usuario con el tema.

Figura 9. Mapa de arquetipos



Fuente: Elaboración Personal.

Uno de los usos de esta herramienta es conocer al voluntario o colaborador ideal, es decir aquel que posea las actitudes de promoción con la causa, que posea empatía para involucrarse y desarrolle confianza. De la misma manera se puede observar, con base en estas actitudes, un usuario aceptable como el Buen Samaritano, ella o el, deberán trabajar en su involucramiento para mejorar su percepción, sin embargo no define a una persona real, para ello se usan otras herramientas

Es en este punto que la fase 1 termina y en la fase 2 del estudio, se desarrollan nuevas iteraciones, sobre todo con los grupos definidos en la muestra, ya que los usuarios de esta segunda fase, tras la entrevista de profundidad aportaron más datos relevantes y con mayor sentido para el presente caso.

3.5.3 Personas

Como se refirió anteriormente, la herramienta Personas desarrolla un enfoque y conocimiento sobre el usuario, en el caso particular de este estudio se realizaron cinco modelos, los cuales estaban basados en las iteraciones de la fase previa. De esta forma se desarrollaron las siguientes tarjetas o imágenes de estas personas, ver Figura 10, Figura 11, Figura 12, Figura 13 y Figura 14. Cada una de ellas posee las características antes descritas dentro de su reporte.

Figura 10. Ejemplo de Personas: Humberto

HUMBERTO

PROFILE

Tiene: 40 años
 Es: Casado
 Tiene: dos hijos
 Vive en Puebla dentro de un Fraccionamiento
 NSE: C+
 Estudió en la UDLA Administración de empresas
 Es Director de Recaudación de una ONG



NECESIDADES

- Requiere procesos que le sean fáciles de aprender para su equipo de colaboradores.
- Tiene que diversificar la donación que recibe la ONG en la que labora por lo que requiere de nuevas perspectivas que le permitan desarrollar nuevas ideas que sean aceptadas por las direcciones.

OBSTÁCULOS

- Siempre está ocupado por lo que le impide planear adecuadamente las actividades de él y su equipo en las últimas semanas

DESEOS

- Desearía tener más voluntarios que resuelvan ciertos temas, cree que la tecnología podría ayudar a capacitarlos
- Desea un medio mas transparente de declarar los donativos y que los donadores vean que esta llegando la ayuda correctamente.

“*Envía tu programa para ir adelantando*”

Humberto es un director de una ONG que busca mejorar los procesos, ya que siempre ha estado comprometido con la causa, sin embargo siempre le ha molestado que la información quede detenida y no fluya adecuadamente, así como el seguimiento a esos procesos que se encarga de redactar. Piensa que la tecnología podría ayudarle para darle seguimiento "sin estar ahí" además de que estos datos sean lo suficientemente útiles para completar la certidumbre de los donadores, mesas directivas y público general. De esta manera su ONG tendrá mejor reconocimiento de transparencia y uso adecuado de los recursos.

Fuente: Elaboración Personal.

Figura 11. Ejemplo de Personas: Fernanda

Fernanda Escobedo

PROFILE

Tiene: 22
 Es: soltera
 Tiene: un Hijo
 Vive en Cholula,
 NSE: C
 Estudió en la UNAM y se mudo a Puebla hace mas de 20 años
 Trabaja en una ONG que ella dirige.



NECESIDADES

- Requiere mas personas que se comprometan con la causa que ella desarrolla
- Requiere mas atención en los talleres y cree que podrían mejorar

OBSTÁCULOS

- No descarta la idea de Incrementar las cuotas pero no quiere afectar a sus beneficiarios pidiendo más dinero

DESEOS

- Cree que el proyecto debe ser sustentable
- Piensa que es posible que la tecnología le permita desarrollar aspectos que involucren mas a los jóvenes

“*Nos falta gente para los talleres ¿conoces a alguien que lo dé?*”

Fernanda es una activista que busca mantener a flote a su organización pese a que los donativos no son tan recurrentes o bien a la ausencia de voluntarios que le ayuden, se ha vinculado con universidades o bien agrupaciones que le permiten en cierta manera desarrollar su trabajo pero está siempre limitada en varias épocas del año. Busca algún tipo de proyecto que le permita concursar en programas internacionales o bien fondear mediante algún mecenas en un crowdfunding.

Fuente: Elaboración Personal.

Figura 12. Ejemplo de Personas: José Alberto

José Alberto Flores

PROFILE

Es: soltero
 Tiene: mascotas
 Vive en Puebla
 NSE: C+
 Trabaja en una empresa de ventas de materiales.
 Fue Activista de una ONG pero por trabajo lo dejó



NECESIDADES

- Busca encontrar una causa en la que se pueda dedicar de manera regular
- Cree que si trabajara en una ONG le permitiría hacer más

OBSTÁCULOS

- Uno de sus problemas es que sus recursos son limitados, pero no por eso deja de apoyar de algún modo
- No le desagrada donar en cajas de tiendas de conveniencia, de hecho si todas las cajas permitieran eso, apoyaría.

DESEOS

- Desea poder aportar con su trabajo a una ONG con la que contactó
- Desearía tener una forma de promoción mas empática para que sus amigos se sumen.

”
 Yo apoyo sin bronca
 “

Es un idealista, busca lo bueno de todo , y trata de ayudar a todos sin distinción , sin embargo la pasión le nubla la razón y a apoyado causas poco claras. Cree en la causa que mueve a los proyectos de este sector y se compromete en ayudar con su trabajo voluntario, se pregunta porque la gente no se suma a estos esfuerzos pero cree que la ONG a veces es muy dispersa. Su intención es apoyar a alguna causa noble que empatice con sus ideales y hasta ahora no ha encontrado ese modelo ideal.

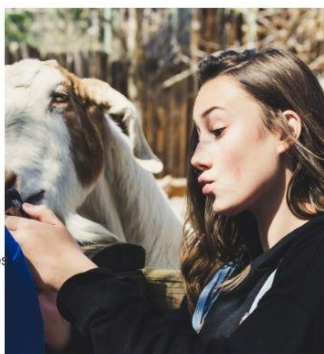
Fuente: Elaboración Personal.

Figura 13. Ejemplo de Personas: Rebeca

Rebeca González

PROFILE

Es: soltera
 Tiene: mascotas
 Vive en Puebla
 NSE: C+
 Acaba de crear un refugio para animales
 Pasante de Ingeniería



NECESIDADES

- Requiere albergar a mascotas abandonadas
- Busca mayor difusión de su organización , ha acudido a los medios como el radio pero siente que no es suficiente

OBSTÁCULOS

- Pese a tener el espacio teme que le pidan que abandone a sus hospedados ya que está aprendiendo como llevar la operación de su refugio.
- no ha podido desarrollar las RS para su causa

DESEOS

- Desearía conseguir apoyo, ya que gran parte de sus gastos los solventa con sus propios recursos.
- Tener mas voluntarios a su causa
- Tener mas ingresos o al menos formas de poder monetizar su causa
- Le gustaría tener mas foros de discusión del tema que considera un problema social y ético.

”
 estoy contenta porque adoptaron un perrito
 “

Rebeca siente que el motivo que le da sentido a su vida es apoyar a los animales. Diariamente recorre las calles y ayuda a animales que necesitan techo , comida o curaciones. Hasta ahora no ha decidido si quiere formalizar algo mas serio como una organización , sobretodo porque la operación la lleva ella. No tiene la experiencia de otras organizaciones y está muy consiente de que debe de hacer algo al respecto.


Fuente: Elaboración Personal.

Figura 14. Ejemplo de Personas: Rebeca

Alejandra López
"La doc"

PROFILE

Es: Doctora Internista
Vive con su pareja en Puebla
Tiene 39 años
NSE: B+
Trabaja en hospital privado



NECESIDADES

- Apoyar a una Asociación sin fines de lucro, pero no sabe si los recursos llegaran adonde se deben
- Quiere deducir impuestos de la contribución de manera fácil, sencilla y sin problemas contables.
- Necesita apoyar a grupos de pacientes

OBSTÁCULOS

- Dejo de donar a ciertas instituciones por que el donativo no se vió reflejado en los beneficiarios
- Por lo mismo sus facturas no fueron bien recibidas por su contador al no tener ciertas características del SAT, para ese sector específico

DESEOS

- Desea saber donde puede donar en especie medicinas y otros artículos que sean útiles
- En un momento dado podría donar su trabajo profesional, pero no quiere comprometerse a un seguimiento, pero no sabe con quien hacer equipo

“
no quiero
dejar de creer
“

La doc, es una exitosa profesionista que trabaja en hospitales privados exclusivos, debido a ello no olvida que hay gente que no puede acceder a los servicios de salud de todo nivel, por lo que quiere ayudar en sectores específicos de la población, pero ha tenido ciertos desalientos con agrupaciones que la engañaron. Quiere seguir apoyando pero no ha encontrado la forma de hacerlo, ya que algunas instituciones no son claras en su manejo de los recursos, aunque no se desanima por ello y seguirá apoyando.

Fuente: Elaboración Personal.

Para validar las personas se recurrió a dos acciones, una que se midió de manera cuantitativa y otra que le dio valor desde la visión de los involucrados en la entrevista a profundidad. Para la medición Cuantitativa, se creó una tabla de Ponderación de Perfiles, que definió los principales valores a manera de enunciados o metas, cada elemento fue calificado por cada uno de los seis participantes de los talleres organizados, y podían asentar una nota por cada valor descrito en la tabla 5, Acumulando un total de 6 validaciones por cada una de las cinco personas evaluadas.

Este puntaje se definió en la siguiente escala:

- 3 puntos: si cumplía con la información o bien la información aportaba datos
- 2 puntos: si cumplía parcialmente con la información
- 1 punto: si no cumplía con ningún dato

Considerando un puntaje máximo de 18 puntos por rubro por persona. De esta manera cada persona evaluada puede acumular un máximo 324 o un mínimo de 108 puntos, al sumar todos los valores. Los resultados de todas estas se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Tabla de ponderación de perfiles

Valores	NOMBRE DE LAS PERSONAS				
	Humberto	Fernanda	José Alberto	Rebeca	Alejandra
Objetivo	16	18	12	11	18
Metas	16	18	12	10	17
Estrategias	18	12	11	6	8
Trabajo en equipo	18	14	18	6	8
Colaboración, espíritu de servicio	18	18	17	15	17
Establece proceso	18	12	12	6	8
Establece procedimientos	15	12	11	15	17
Establece tareas	18	12	14	16	18
Genera Confianza	18	18	12	12	17
Resuelve conflictos	17	11	12	12	8
Tiene un compromiso	18	18	18	16	16
Es responsable	18	18	11	16	18
Acompaña a su equipo de trabajo	18	12	11	6	8
Logra con su equipo los resultados	18	12	12	6	6
Comunicación Asertiva	18	12	13	15	15
Negociador	13	13	13	9	12
Conciliador	15	12	12	8	12
Transparencia	15	12	10	10	6
Totales	305	254	231	195	229

Fuente: Elaboración Personal

Aunado con esta valorización, se preguntó a los usuarios, ¿cuál de los perfiles les parecía más completo? Esta pregunta estaba definida con el fin de crear un criterio en caso de empate en los valores.

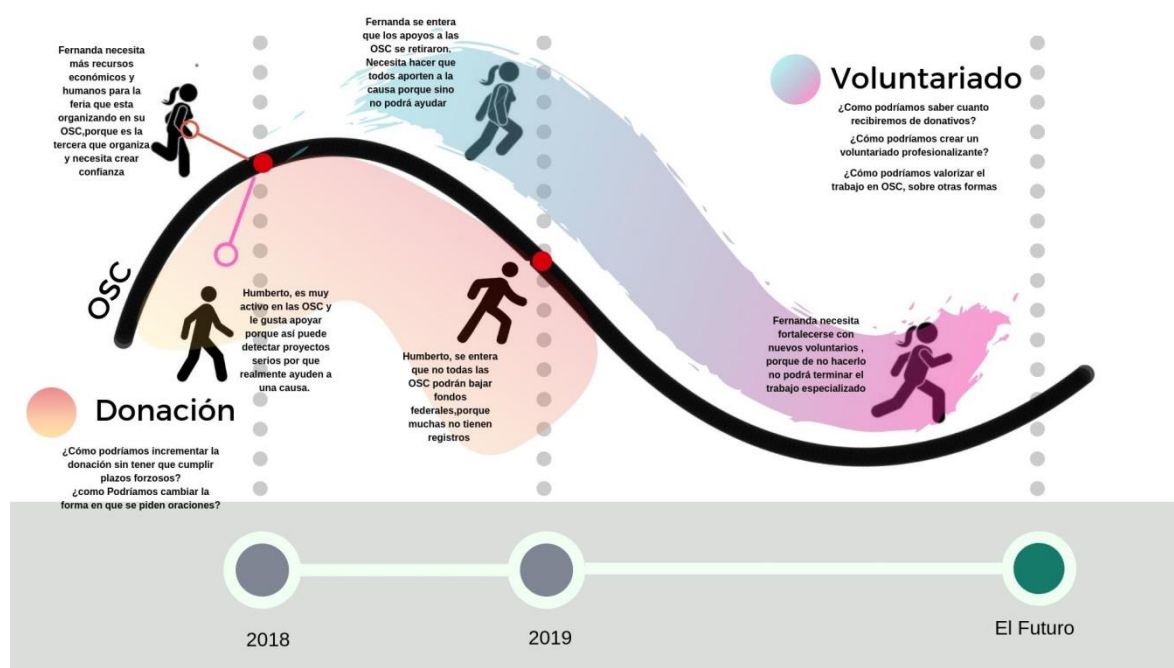
3.5.4 Card Sorting

Esta herramienta se fusionó con la entrevista a profundidad, además de agrupar y saturar para ir creando todo un mapeo de un Card Sorting abierto, ya que las características las iban dictando los entrevistados, a la par que se realizaban las preguntas. De este modo se enunciaron nuevos insights, preguntas detonantes y se iteró con el Lego Proyectual para describir su relación con las OSC o en el voluntariado que llevaban a cabo.

3.5.5. Journey Maps

Se definieron dos tipos de Journey Maps (JM) en este caso se iteró en dos diferentes momentos en el desarrollo del caso. Un primer momento se visualiza después de obtener la información de Personas, Card Sorting y Lego Proyectual. La cual sirvió para definir la relación entre el voluntariado, donador y momentos clave del contexto. En la Figura 15, se puede observar la relación entre el voluntariado y los donantes, utilizando a dos Personas se hace una relatoría de ellas. En este JM, se enuncian algunos Insights y preguntas detonantes que originaron a los prototipos que se describirán más adelante.

Figura 15. Journey Map

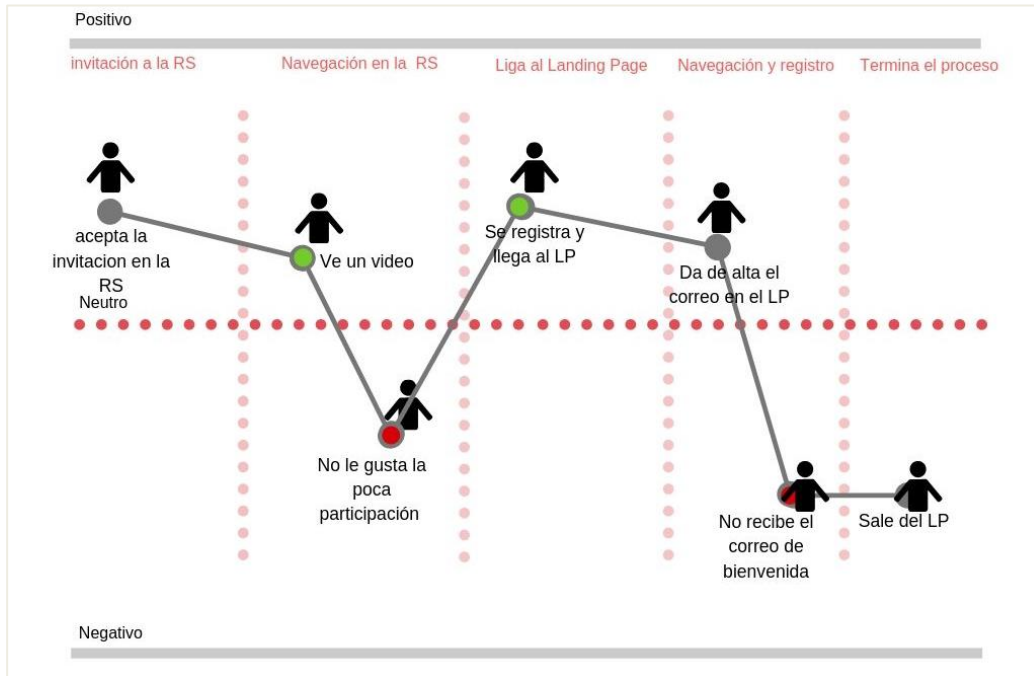


Fuente: Elaboración Personal.

La segunda iteración es la puesta en marcha del mínimo producto viable, con la relación a las redes sociales, funnel, landing page y experiencia, que se describirán más adelante.

Este último JM, explica de manera puntual las acciones que se deben de revisar y con respecto a los requerimientos que se están otorgando durante este proceso.

Figura 16. Journey Map II



Fuente: Elaboración Personal.

CAPITULO IV.

PROPUESTA

4.1 Definición del Problema

Con base en la investigación realizada, se observa que las OSC no están apreciando **el valor del trabajo del voluntariado**, además de su involucramiento con la causa de la organización, a través de la profesionalización, capacitación, y en menor medida, por ser un trabajo sin fin de lucro, algún tipo de incentivo, que la organización debería otorgar. A ésta crisis también se le añaden los factores políticos de este año 2019, donde los apoyos del gobierno para este tipo de organizaciones ya no existen. Esto generará una caída importante en OSC que no estén preparadas para el cambio de paradigma.

Cabe señalar que existen otros problemas subyacentes que afectan a las OSC como:

- La escasa participación de la sociedad para apoyar este tipo de organizaciones.
- La insuficiente o nula profesionalización de sus procesos.
- La falta de identidad y compromiso.

- Su credibilidad, ante la poca transparencia en sus procedimientos.

4.2 Investigación

En este apartado se describirá los alcances, resultados y validaciones de los prototipos que se han desarrollado durante el presente caso. Dichos momentos suceden en tres etapas específicas. La primera durante la fase dos en el proceso de Lego Proyectual, otra más durante las validaciones del mínimo producto viable y una tercera en la etapa del desarrollo de las redes sociales, y el Landing Page.

4.2.1 Prototipo 1

Durante la fase del proceso de Design Thinking, Definir e Idear, se realizó un acercamiento a usuarios como se describió en el apartado, Lego Proyectual, del subcapítulo: Instrumentación, con el fin de comprobar el grado de involucramiento de los usuarios y validar también esa etapa, es relevante definir que el prototipado “es la práctica que consiste en desarrollar modelos con poco dinero y de forma rápida para descubrir el potencial y la viabilidad de propuestas de valor y modelos de negocio” (Osterwalder et al., 2014, p.171).

Para ello se realizó un prototipo de herramienta de procesos donde se usó parte de la metodología de Lego Serious Play, así como, una herramienta proyectual. De esta manera se desarrolló un MPV en el que se interactúa con el usuario. Las herramientas proyectuales deben de realizarse manualmente y buscan solucionar una tarea o problema específico.

En el caso del Lego Proyectual, se busca encontrar los patrones construidos, con las piezas a partir del usuario del taller. Este prototipo es de fidelidad media, pues usa papel y las piezas a la par que el usuario describe la experiencia

El proceso consta de cuatro etapas, 1) Identificación del patrón a analizar, es decir si es una reacción, una idea o filosofía, entre otras 2) Psicología del color, en los que se establece conforme a la fenomenología del color los sentimientos o reacciones adecuadas a lo que se pretende definir, 3) Establecer las preguntas de control sobre un guion semiestructurado, 4) Fabricación del modelo por parte del usuario. Esta experiencia debe ser registrada de manera digital o mediante la escritura para definir reacciones durante la fabricación del modelo.

Figura 17. Prototipo Lego Proyectual



Fuente: Elaboración Personal.

4.2.2 Prototipo 2

El siguiente prototipo consistió en una serie de iteraciones del Mapa de Propuesta de Valor como parte de las soluciones o mínimo Producto Viable. En este caso fue la fabricación de un token o pieza de Concreto con la figura de Lego, esto con el fin de crear un sentido de pertenencia al proyecto o iniciativa

Este token fue fabricado por el autor de esta investigación. Cabe señalar que, al ser un prototipo rápido, la idea y fabricación este modelo no debería tomar demasiado tiempo, sobretodo porque se probó con usuarios, en la Figura 18 se observa el formato de la hoja de aprendizaje, la cual está sugerida por el Libro Diseñando la propuesta de Valor (2014), y permite evaluar para después estudiar:

- Las hipótesis o creencias del prototipo
- ¿qué estamos analizando?
- ¿cómo lo probamos y medimos?
- El aprendizaje sea positivo o negativo.

Figura 18. Prototipo II MPV

HOJA DE APRENDIZAJE
PROYECTO DONACIÓN

CREEMOS QUE -HIPÓTESIS DE VALOR-:

Los grupos o individuos necesitan una causa para poder empatizar y moverse a ayudar

PARA COMPROBARLO HAREMOS (ENTREGABLE):

El siguiente entregable tendrá en los agradecimientos el nombre de los que nos ayudaron.

Además de una copia de una pieza de Lego hecha de concreto que representa la base del proyecto de la cual construiremos otras iniciativas

PARA COMPROBARLO HAREMOS (ENTREGABLE):

\$75 pesos 

FUE CORRECTA

FUE INCORRECTA

- No se explicó bien
- Fue confusa la información
- Sintió que "le faltaba algo"



- Emmanuel Nolasco Martínez
- Alumno de la UVP

certeza y cambio

Flores & Herrera /mdei / primavera 2019

Fuente: Elaboración Personal.

Esto con el fin de evaluar la aceptación del prototipo ya que tenía un costo real, además de que se valoraron los costos de fabricación, los retornos de la inversión o métricas ROI, y las utilidades otorgadas, ver Figura 19, estas últimas se describirán más adelante.

Figura 19. Estados de resultados



Fuente: Elaboración Personal.

4.2.3 Prototipo 3

Por último se utilizó el típico MPV que es un landing page que es una única página de internet que describe la propuesta de valor. Este proceso se refirió en el Journey Map, con el fin de entender cómo se podía realizar una campaña, tener presencia en las redes y crear contenido en las mismas. Al ser una herramienta del Marketing digital sirve principalmente para generar leads o contactos, esto se le conoce como llamado a la acción. Normalmente el primer contacto para atraer a la gente, es mediante anuncios o canales existentes, en este caso, se refirió desde la página de Facebook, ver Figura 20.

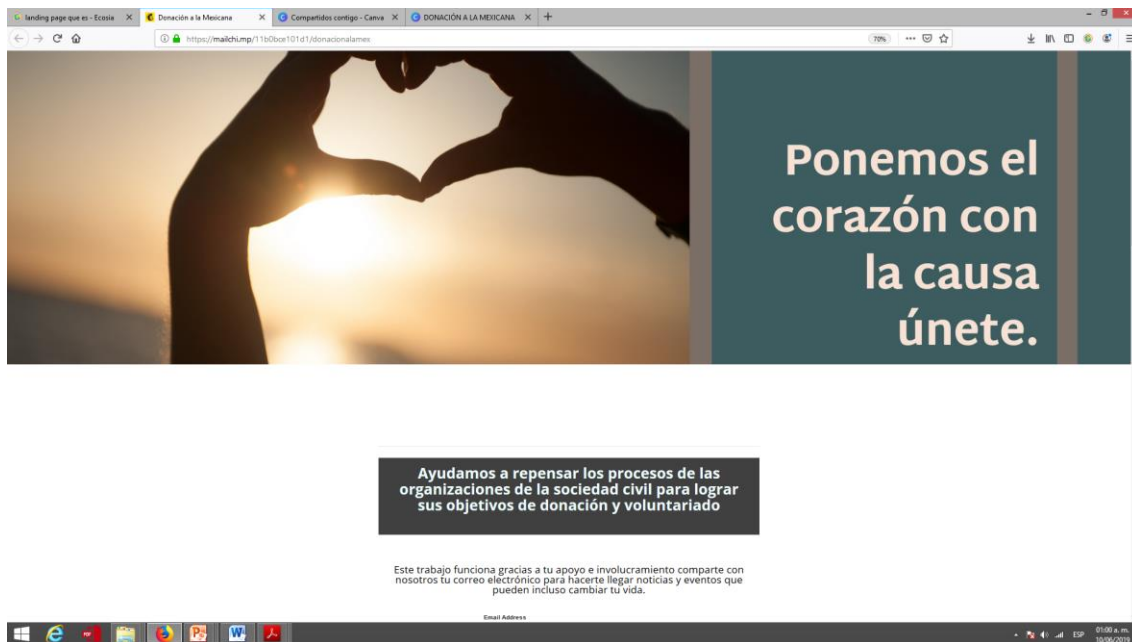
Figura 20. Prototipo en página de Facebook



Fuente: Elaboración Personal.

Este prototipo digital tiene como fin crear contenido referente al tema por ejemplo videos, eventos, datos e infografías, entre otros. Posteriormente al navegar por el prototipo se hace una invitación a registrarse, al hacerlo el usuario es llevado al landing page, ver Figura 21.

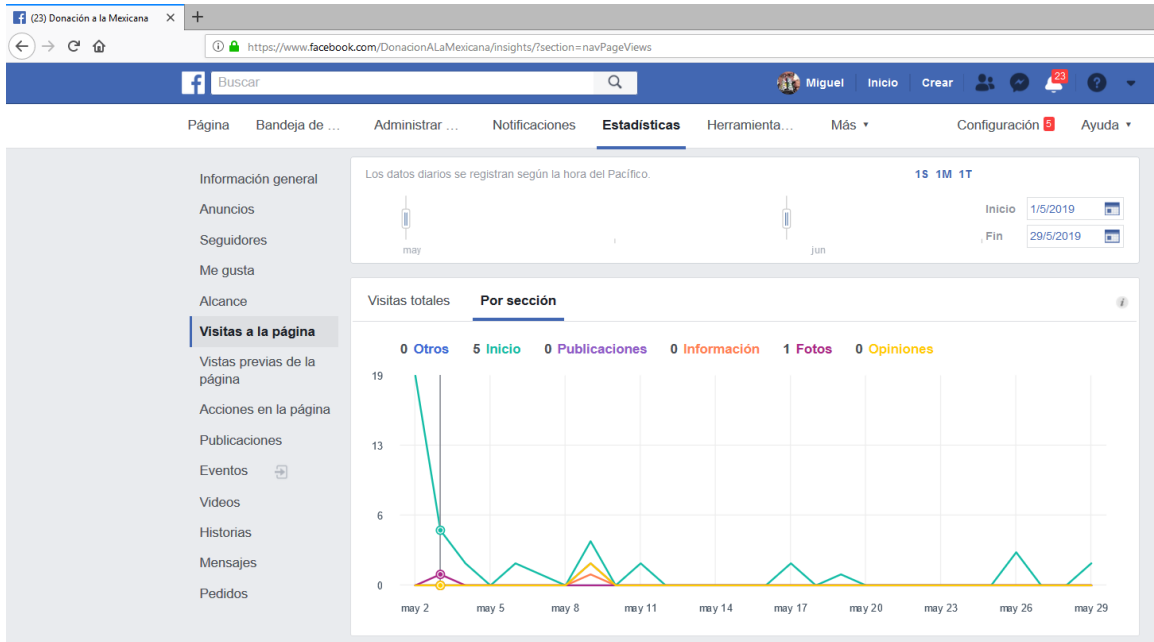
Figura 21. Prototipo del landing Page



Fuente: Elaboración Personal

Una de las características del uso de estas páginas de internet, es que permiten medir la cantidad de personas interesadas en la iniciativa en tiempo real, mientras siga activa la página, así como, las fechas de mayor tráfico de internet y el impacto de las publicaciones entre otras. En la Figura 22 se puede observar durante el mes de mayo de 2019, el número de visitantes que entraron y la interacción en las fotos.

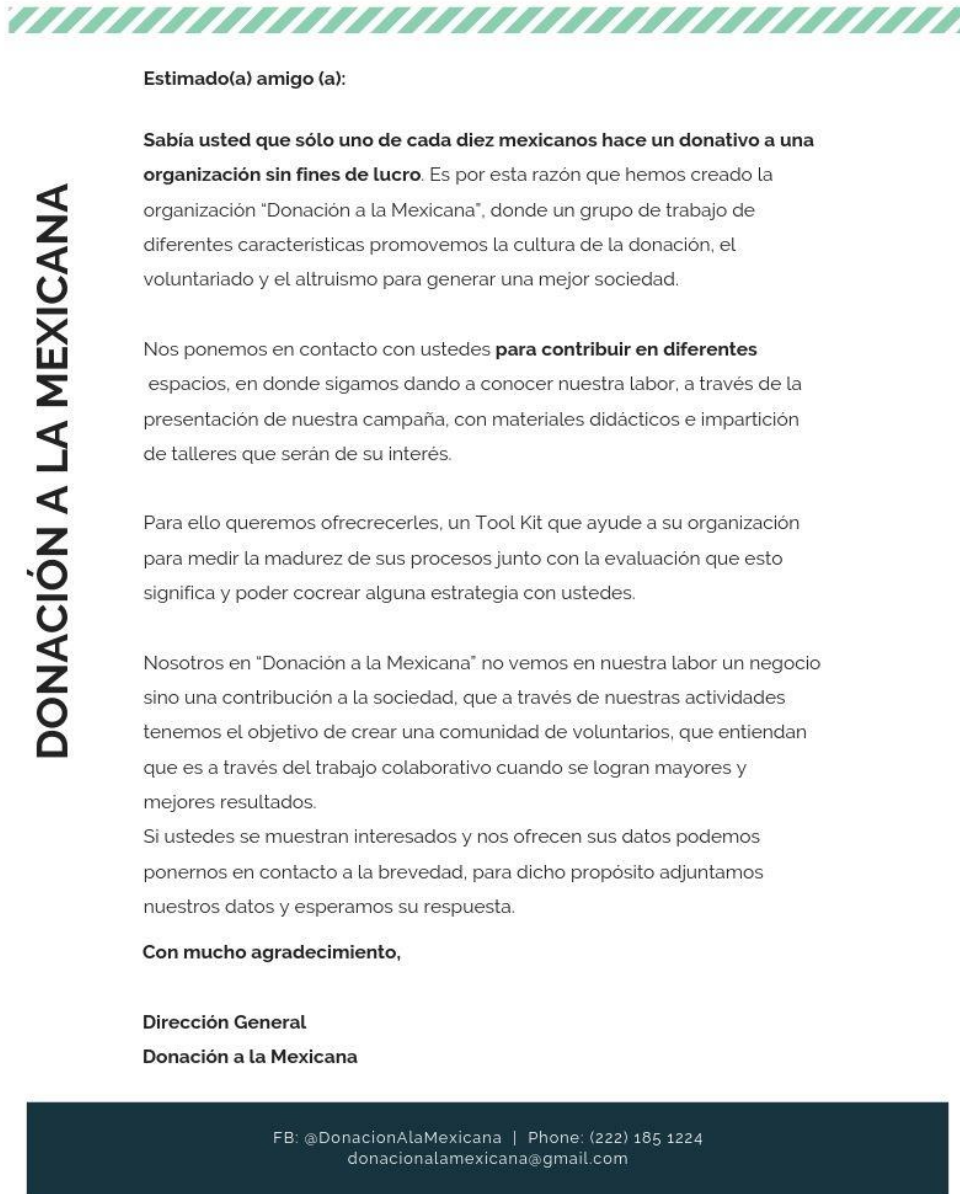
Figura 22. Métrica de la página



Fuente: Elaboración Personal.

Lo importante del proceso de este prototipo, es tener una interacción con los clientes a través de un medio masivo más directo, en este caso el correo electrónico, el cual se obtenía al registrarse en la landing page, de esta forma el siguiente paso fue, enviar un correo al contacto para describir un poco más, las características del servicio. En la Figura 23, se muestra el modelo del correo electrónico.

Figura 23. Modelo de carta electrónica



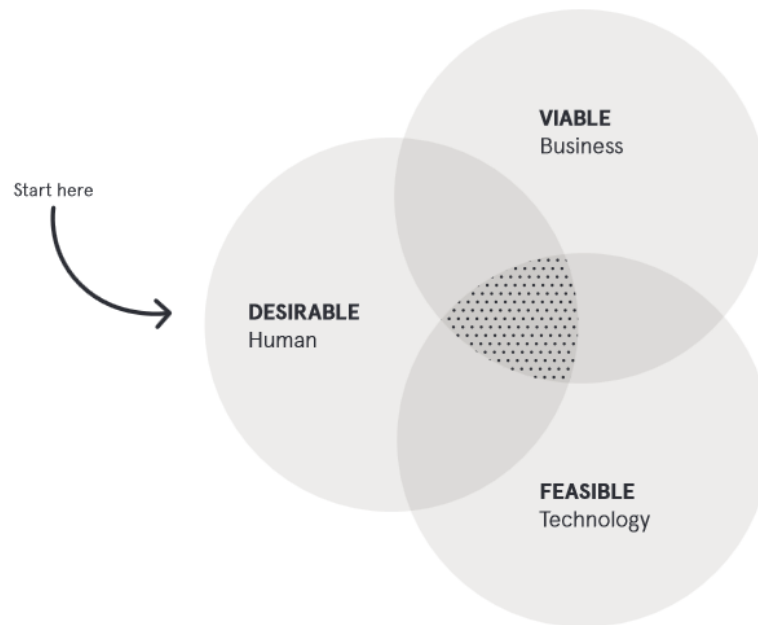
Fuente: Elaboración Personal.

4.3 Planeación

Este apartado trata de describir el marco de referencia que el proyecto requiere para operar. Se define que la planeación; implica un conjunto de acciones y procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos en corto o a largo plazo, con respecto a las estrategias de la organización. Cabe señalar también, el cómo se hará uso racional de los recursos físicos y tecnológicos (Bohlander y Snell, 2007).

De esta manera el proceso, marca límites, que deben de funcionar de manera armoniosa ya que definen los principios fundamentales del Design Thinking es decir: **el deseo la viabilidad y factibilidad**, que el *design thinker* debe de resolver (Brown, 2009). En la Figura 24 se observa la interrelación de estos principios.

Figura 24. Modelo de los tres valores del Design Thinking.



Fuente: (IDEO, 2015, p.14).

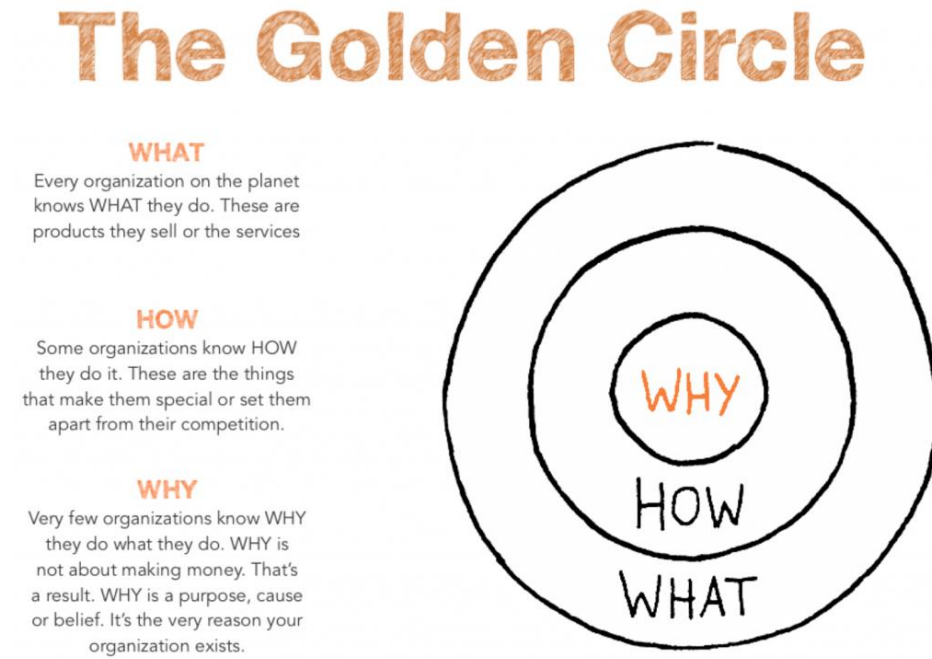
Enfoque humano

Con base en el diseño centrado en el usuario (DCU), una de las acciones más importantes del proceso es que comienza examinando las necesidades y comportamientos de las personas. Es un acto de equilibrio, pero es absolutamente crucial para diseñar soluciones que sean exitosas y sostenibles (IDEO, 2015). Su importancia radica en que se está cambiando el enfoque tradicional del proceso es decir se comenzará a pensar, **desde dentro hacia afuera**, y no desde la OSC u organización hacia los usuarios, siguiendo el patrón del golden circle o círculo de oro, propuesto por Sinek (2010).

Este círculo dorado se representa, ver Figura 25, con tres preguntas, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?, de manera breve se define esta parte del modelo, el ¿Qué? Es todo aquello que las personas u organizaciones saben hacer. La mayoría de las veces saben ¿Cómo? hacerlo, pero no saben el ¿Por qué?, no en base a los resultados, sino en el definir el

porqué es importante hacerlo o porqué es trascendente hacerlo. Este patrón también está correlacionado con la biología cerebral, donde el neocortex se ubica en los procesos del ¿Qué?, y el cerebro límbico el ¿Cómo? y el reptiliano el ¿Por qué?

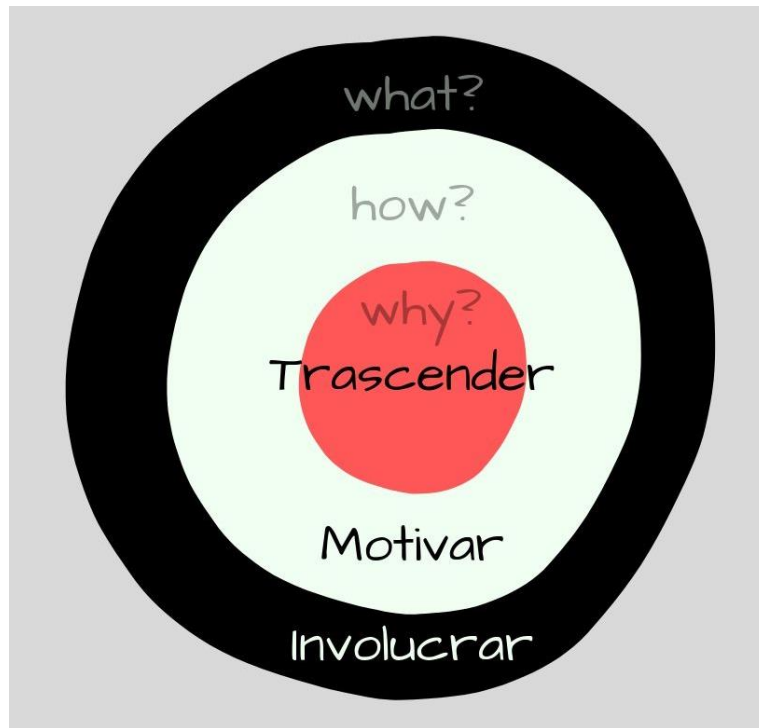
Figura 25. Golden circle



Fuente: Sinek (2010).

En el capítulo dos de este estudio, se ha definido que el involucramiento es el primer paso hacia la trascendencia, donde la motivación es el motor para que esto suceda, en este sentido se plantea la misma correlación que el patrón de Sinek (2010) debido a que las acciones de involucramiento, son todas aquellas que llevan las personas dentro de la OSC, por ejemplo: el trabajo diario, pero que cuando la motivación modifica esta acción se obtienen razones, del porqué es importante y trascendente el trabajo, ver Figura 26.

Figura 26. El círculo de la trascendencia



Fuente: Elaboración Personal con base a Sinek (2010).

Enfoque de negocios

Siguiendo el orden del proceso DCU, se describirá la viabilidad del proyecto, se han realizado diversas pruebas mencionadas en el apartado de prototipo 2 y 3. Sin embargo, los requerimientos previos, las acciones que tuvieron en el desarrollo del proyecto por ejemplo el costo de los talleres, el capital humano, la inversión en el equipo o herramientas, los datos generales entre otros que este proceso, tuvo para su realización, no se incluían.

Para simplificar la información, se realizó una tabla de recursos que está dividida en cuatro secciones. La primera, recursos materiales los cuales se refieren a todo aquello que permite realizar el trabajo encargado, algunos son de tipo personal, p, ej., un diario. Los recursos logísticos, están definidos como el conjunto de operaciones o trabajos previos para lograr las actividades, es decir: permisos, licencias, transporte del personal, viáticos, layouts entre otros. Los recursos humanos, son las personas que integran la organización. Recursos tecnológicos, definen a las herramientas de tecnología análoga o digital, así como, los programas y equipo.

A continuación se muestran en la Tabla 5, Tabla 6 y Tabla 7 los requerimientos antes mencionados, que definen un guion para determinar los recursos empleados por fase, y las características generales o descripción del el requerimiento.

Tabla 5. Diagrama de recursos por fase

Diagrama de Recursos : Primera Fase, etapa 1

Recursos Materiales	Post it, Plumones, hojas, rotafolios, Legos
Recursos Logísticos	Permisos para entrevistas y accesos a espacios dentro de la universidad, transporte y viáticos, amenidades (café, pan, dulces)
Recursos Humanos	Personal de apoyo y capturistas.
Recursos Tecnológicos	Computadoras. Proyector. Apuntador. Grabadora. Cámara.
Otros	Presentaciones, tarjetas impresas Taller de co-creación , card sorting, picture cards

Fuente: Elaboración Personal.

Tabla 6. Diagrama de recursos por fase II

Diagrama de Recursos : Segunda Fase, etapa 2

Recursos Materiales	Post it, Plumones, hojas, Legos
Recursos Logísticos	Selección de perfiles. Permisos para entrevistas Accesos a espacios dentro de la universidad, Transporte Amenidad de agradecimiento. Creación de Prototipo rápido Lego Proyectual.
Recursos Humanos	Personal de apoyo, analistas y capturistas.
Recursos Tecnológicos	Computadoras.

Otros	Proyector
	Apuntador
	Grabadora
	Cámara.
	Prototipo 1
	Entrevista a profundidad y taller de Lego Proyectual.

Fuente: Elaboración Personal.

Tabla 7. Diagrama de recursos por fase II-b

Diagrama de Recursos : Segunda Fase, etapa 3

Recursos Materiales	Fotocopias, moldes , silicones, resinas
Recursos Logísticos	Capacitación previa para la fabricación del molde, accesos a los espacios para vender el prototipo.
Recursos Humanos	Facilitador
Recursos Tecnológicos	Computadoras Internet para la realización de los reportes y landing page, cámara
Otros	Prototipo 2 y landing page

Fuente: Elaboración Personal.

La razón de esto es que los costos de este proyecto se determinan, con base en el tiempo de ejecución de los talleres y el desarrollo de los mismos. En la Tabla 8, se observan las fases de los talleres, las herramientas que se utilizaron para su implementación así como la duración, en este caso, está calculado en horas. En la misma gráfica, se incluye un costo por hora calculado a partir de otros conceptos, que se detallarán más adelante.

Tabla 8. Barra de Gantt

		Horas										horas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
actividad												
Fase 1 empatizar y definir	Co creación	■	■	■								3
	Card Sorting	■	■	■								3
	Picture Card				■	■						1
	Captura e implementación				■	■	■	■				4
Fase 2 Definir, idear y prototipar	Personas	■	■	■								3
	Lego Proyectual prototipo 1				■	■	■	■	■	■		7
	Entrevistas a profundidad				■	■	■	■	■	■		7
	Captura e implementación								■	■	■	3
	MPV	■	■	■								3
Fase 2 prototipos	Prototipo 2	■	■	■								3
	Prototipo 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■		10
	Captura e implementación							■	■	■		4
											51	
											horas	

Fuente: Elaboración Personal.

En este orden de ideas, se muestra el resultado de costos, ver Tabla 9, basado en un costo por hora **solamente de talleres**, esto con el fin de expresar la inversión y gastos que un estudio de diseño estratégico debe realizar con respecto a este tipo de trabajo, tampoco considera el costo que implicaría acciones como la investigación y diagnóstico previos, las acciones de control como la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), el diseño de la propuesta de valor, entre otras acciones. Asimismo no se consideró para el cálculo, el gasto corriente del estudio. Es importante señalar que estos costos son variables, debido a las condiciones del proyecto, de ahí la importancia del brief, que es un resumen ejecutivo que se le muestra al cliente que define de manera rápida las acciones que se llevarán a cabo. Este brief se mostrará más adelante.

Tabla 9. Costos de talleres por hora

Costo por hora calculado: incluye	\$ 549.00	Ponderado que incluye, costos fijos, rentas, sueldos y salarios, amenidades, herramientas, papelerías y recursos tecnológicos	
Costo por taller 1	\$ 6,039.00	costo por los talleres	\$ 27,999.00
Costo por taller 2	\$ 12,627.00		
Costo por prototipos	\$ 9,333.00		

Fuente: Elaboración personal.

Por último se muestra el origen de los datos del costo por hora del estudio, los cuales permiten acercarse al costo real por hora de trabajo, ver Tabla 10, y que permite observar un costo aproximado de los gastos que implica el trabajo del *design Thinker*. Estos valores son una muestra de los factores que se deben considerar, puede variar debido a los requerimientos de remuneración, el tamaño del local, los activos, entre otros. Se mide también con base en las semanas laborables, no cuenta vacaciones, cuotas ni impuestos. En una jornada de cinco días, con promedio de cinco horas hábiles.

Tabla 10. Costos del estudio del Design Thinker

		38 SEM/AÑO		
GASTOS		266 DIAS		
2 /COLABORADORES JR	5HRS/ DIA/SEM	\$ 28,000.00	MES	125 HRS/MES
PAPELERIA		\$ 1,600.00	MES	5 HRS/DIA
CONSUMIBLES		\$ 2,000.00		
TRANSPORTE		\$ 1,500.00		
SUELDO LIDER	5HRS/ DIA/SEM	\$ 25,000.00	MES	
ALQUILER DEL ESTUDIO		\$ 8,000.00		
miscelaneos (internet, luz, agua etc)		\$ 2,500.00	mes	diario hora
		\$ 68,600.00	\$ 68,600.00	\$ 2,744.00 \$ 548.80
***antes de impuestos				

Fuente: Elaboración personal.

Una forma de comprobar dichos costos se basa en el cálculo del retorno de la inversión o ROI, la cual es una fórmula muy sencilla que determina el potencial de obtener ganancias. Si bien existen fórmulas mucho más complejas para ayudar a calcular la tasa de rendimiento de las inversiones con precisión, el ROI es todavía usado.

En este estudio, se calculó de la siguiente manera, Ver Tabla 12. El cálculo de costos e inversión se determina estableciendo, en qué se gastó para el desarrollo del producto, en este caso el taller, en este costo se establecen todas las actividades y personas que estuvieron involucradas. Posteriormente a esto se despejan los valores, cabe aclarar que el valor de la ganancia es el mismo del taller 1, observado en la Tabla 11. El tener un ROI alto determina que la inversión se recuperará más rápidamente y podrá tener mayores ganancias.

Tabla 11. Cálculo del ROI

TALLER 1 DURACION 11 HORAS				
ROI	unidad	COSTO/HR	COSTO INVERSION	
SUELDO LIDER	3 h	\$ 160.00	\$ 480.00	
SUELDO APOYO	8 h	\$ 112.00	\$ 896.00	
LOCAL	0	\$ -	\$ -	
MATERIAL PAPEL	1 Pz	\$ 200.00	\$ 200.00	
AMENIDADES	1 Pz	\$ 350.00	\$ 350.00	
HERRAMIENTA	1 Pz	\$ 300.00	\$ 300.00	
COMPUTO	11 h	\$ 80.00	\$ 880.00	
			\$ 3,106.00	***

ROI =	$\frac{\text{GANANCIA - COSTO}}{\text{INVERSION}}$
ROI =	$\frac{= 6039 - 3106}{3106}$
ROI =	94%

***antes de impuestos

Fuente: Elaboración personal.

Es importante aclarar también que este costo es de un solo producto o servicio, pero sirve de modelo con solo sustituir los datos para crear nuevos artículos. De este modo se mide cada uno de ellos para determinar el más rentable y con ello conocer el punto de equilibrio. El cual nos servirá para determinar, la cantidad de estos artículos que debemos de ofrecer para con ello justificar los gastos.

Enfoque técnico

El último paso para lograr el desarrollo del modelo ideal del DT, es el análisis de los procesos técnicos y tecnológicos que se desarrollaron en el proyecto, los cuales en este estudio, se definieron en dos etapas, la de investigación y talleres, la segunda con los prototipos e implementación.

Durante la primera etapa el enfoque estuvo dirigido hacia el desarrollo de los usuarios y la organización. Por esta razón, gran parte de las herramientas empleadas en la instrumentación son de carácter mixto, es decir cualitativas en su concepción general, pero con elementos cuantitativos, lo que permite levantar datos cerrados. Un ejemplo de ello fue el uso de card sorting.

En este sentido existen herramientas, como sería la matriz FODA, el modelo de negocio CANVAS, o los modelos de diseño de propuesta de valor permiten establecer reglas técnicas en los procesos. En la misma línea los programas de planeación estratégica, para OSC, realizados por la iniciativa privada, como el CEMEFI y por el Gobierno Federal, y con los cuales se facilitó el diseño del modelo de incremento de la donación.

Dichos documentos, poseen también, una cantidad adecuada de herramientas administrativas que permite levantar datos cuantitativos a procesos altamente cualitativos. Un último ejemplo en este sentido es el artículo del “Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector” (R., Portella et al., 2016). que busca el perfeccionamiento de los procesos dentro de las OSC y mide la comunicación, beneficiarios, estrategias, redes colaborativas y liderazgo, este tipo de documentos, también dimensiona a las OSC para saber en qué punto de la gestión deben de trabajar.

Por último desde el punto de vista tecnológico y técnico, se enfocó en el desarrollo de un prototipo rápido a partir de un landing page, este proceso se mencionó previamente en el capítulo prototipo 3. Esto permitió explorar y analizar los datos que arrojan estos instrumentos digitales, debido a que tocan audiencias, flujos, intereses, horarios, entre otras, los cuales de manera tradicional sería muy difícil de medir.

En este mismo espacio se mostraron y compartieron elementos digitales como videos y toolkits. De los primeros, aunque no fue de contenido original, pero si con referencias al tema, permite tener mayor atención que un mensaje escrito, se considera que, el impacto puede ser del 147% de mayor efectividad en la transmisión del mensaje (Hubbub, 2018). Del toolkit, ver imagen 26, es una pequeña evaluación para las OSC que permite medir el grado de madurez de las estrategias y planes, ya que este es un punto donde puede incidir todo el estudio.

Figura 27. Carátula del Toolkit

EVALUA TU OSC


Al evaluar tu OSC, te permite desarrollar estrategias que pueden hacer que mejore su desempeño

OBJETIVO

Es medir el nivel de madurez de la OSC que representa y tener un diagnóstico en el tema de Estrategias y Planeación. con esto podrás medir los siguientes aspectos

- El uso adecuado de herramientas en la gestión de la organización
- Tiene estructurado el proceso de gestión
- Atiende a los requisitos legales (documentos constitutivos, títulos y certificaciones)
- Tiene planificación estratégica formalizada

Es medir el nivel de madurez de la OSC que representa y tener un diagnóstico en el tema de Estrategias y Planeación. con esto podrás medir los siguientes aspectos



PASO 1

- Conteste el siguiente cuestionario, es breve:

1. Con respecto a la gestión organizacional y al uso de herramientas de gestión en su organización

- No dispone de herramientas de gestión implementadas (ejemplo: 5W2H, FODA y PDCA).
- Utiliza parcialmente o pocas herramientas de gestión.
- Utiliza todas las siguientes herramientas de gestión: 5W2H, FODA y PDCA.
- Tiene implantadas todas las herramientas de gestión mencionadas y otras adicionales (ejemplo: gestión de calidad).

2. En cuanto a la práctica de gestión de proyectos sociales, (GPS) su organización:

- Desconoce y no utiliza prácticas de gestión de proyectos sociales.
- Conoce y ha implantado prácticas de gestión de proyectos sociales.
- Tiene implantadas prácticas de gestión de proyectos sociales, que son inclusive testeadas y utilizadas rutinariamente por los gestores de los proyectos.
- Tiene implantadas prácticas de gestión de proyectos sociales, con cultura y estructura adecuadas (ejemplo: oficina de gestión de proyectos).

3. Con respecto a los aspectos legales, su organización (LALB):

- No tiene CLUNI ni RFC
- Tiene CLUNI , RFC y Actas de Asambleas.
- Tiene CLUNI , RFC, Actas de Asambleas y licencia de funcionamiento.
- Tiene todos los documentos constitutivos, certificaciones y/o titulaciones que requieren los órganos responsables y de fiscalización.

7

PROCEDIMIENTO

4. Con respecto a los títulos y certificaciones, su organización (LTC):

- Desconoce los títulos y certificaciones necesarios.
- Conoce en parte los títulos y certificaciones necesarios, y desea obtenerlos.
- Posee los títulos/certificaciones necesarios, de acuerdo con su área de Actuación y naturaleza jurídica.
- Posee todos los títulos/certificaciones necesarios y los divulga para que otras organizaciones puedan tener acceso a los beneficios de la legislación.

5. Con respecto a la planificación organizacional, su organización (EPPE):

- No dispone de planificación para las acciones futuras.
- Conoce la planificación estratégica y desea implementarla.
- Tiene planificación estratégica formalizada, con acciones programadas en ejecución.
- Tiene cultura de planificación y adopta la planificación como herramienta de gestión.

PASO 2

- Sume y Compare sus respuestas con los valores de la siguiente tabla

RESPUESTA	PUNTOS
A	0
B	2
C	6
D	10

PASO 3

- Mida la madurez de su OSC , en la siguiente hoja

Fuente: Elaboración Personal.

En resumen los tres enfoques, sirvieron de guía para el desarrollo del estudio, ya que permite valorar cada aspecto para intentar llegar al referido espacio armónico donde convergen.

Casos análogos

No toda solución comienza desde cero, algunos, como es este caso, remarca el camino ya establecido por otros trabajos, la intensidad del design thinking es pensar diferente, para lograr un modelo que permita crear un mayor impacto y poder cambiar el mundo.

Entre los principales casos análogos para el desarrollo del presente estudio, se analizaron y compararon los modelos, los cuales están referidos en la siguiente: Tabla 12, con el fin de observar un panorama general del mismo, no se considera un orden de importancia, solamente se enlistan los que influyeron en diversas partes del proceso

Tabla 12. Resumen comparativo de iniciativas

Modelo o ejemplo	Tipo	Resumen	Comentario
------------------	------	---------	------------

Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector	documento	La recolección de datos secundarios y primarios, provenientes de la revisión literaria y entrevistas en profundidad con una organización, no gubernamental, mide estos datos de manera cuantitativa.	Solo observa a la OSC, tiene un alto valor cuantitativo, pero no permite observar al usuario, no determina estrategias
Manual de Planeación Estratégica, para organizaciones juveniles de la sociedad civil	documento	Guía que permite identificar el proceso de creación de una OSC, los pasos que debe seguir en su conformación así como implementar modelos administrativos y de negocios.	Aunque posee temas de planeación a largo plazo, no distingue a la organización y por lo mismo no contextualiza, por ejemplo no mide si las OSC tienen acceso a tecnologías, es muy genérica.
Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas	documento	Establece una guía en un gran detalle de cómo administrar y gestionar el voluntariado, propone planes muy definidos desde el inicio hasta el final de la relación de la OSC y el voluntario	Es un modelo muy completo, mide al voluntariado, define como dar a acompañamiento.
Guía para la administración de una OSC	documento	Se basa en parte del manual de Planeación Estratégica para Organizaciones Juveniles (MPEOJ) en donde se describe el planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos organizacionales	Al tener la misma base que el MPEOJ, se observan los mismos conflictos, sin embargo, posee buenas herramientas que pueden ser usadas en campo.
Micromecenazgo o Crowdfunding Caso: Donadora	web	Atiende de manera especializada causas personales e iniciativas sociales, mediante el crowdfunding, en diversos temas desde salud, proyectos comunitarios, culturales, deportivos y de sustentabilidad hasta rescate animal.	Este es el modelo digital de innovación Mexicana, no observa a la OSC busca el fin, para obtener apoyos.
Pledge 1%	web	Empresa, con base a la ayuda filantrópica de las personas, otras empresas u otras OSC, a apoyar iniciativas de reciente creación o causas específicas, el modelo se basa en comprometerse en aportar el 1% de, ingresos, producción o trabajo asegurando la cantidad económica o en especie	Resuelve una historia obtenida en los talleres, ¿si se pudiera incidir en el monto de lo donado? Este proceso es uno de los ideales.
Redondeo	En sitio	Consiste en que un establecimiento comercial, promueve una campaña en la cual invita al cliente a donar a una causa que la empresa está apoyando, en este caso, los centavos que requiere para alcanzar la unidad (peso). De tal suerte que la organización beneficiada en un lapso de tiempo, en el que dura la campaña (3 meses) recibe la totalidad de los centavos donados para apoyar los programas y servicios.	Su efectividad es alta pero su popularidad es baja, se debe de combinar con aspectos de Storytelling, p.ej. Cinepolis

Donación directa	En sitio	En este caso el apoyo, económico y físico, se entrega en el lugar de la organización.	Su efectividad es alta pero su popularidad es baja, considerando que la donación directa debe de cumplir con un grado de empatía y confianza, sino se logra esto el resultado no es adecuado
------------------	----------	---	--

Fuente: Elaboración Personal.

Retomando la tabla anterior, cabe señalar, que en ésta lista se encuentran términos como el micromecenazgo o el crowdfunding, lo cual es, una nueva tendencia que permite apoyar o financiar proyectos desde los medios electrónicos a las organizaciones de todo tipo, siendo estas una rama más reciente del crédito social, que permite recaudar capital financiero entre los internautas y que representa para las organizaciones una forma de capitalizarse, a costo marginal casi cero. (Rifkin, 2015).

Como complemento a la información recabada, se hace un comparativo final, ver Tabla 13, donde se ponderan valores para determinar el impacto de las iniciativas y su relación entre ellas. Estos valores salen de establecer tres puntos a calificar, lo deseable, lo factible, lo viable, de este modo se establecen los siguientes criterios para la rúbrica.

1 Deficiente: carece de información formal o su método pose algunas fallas

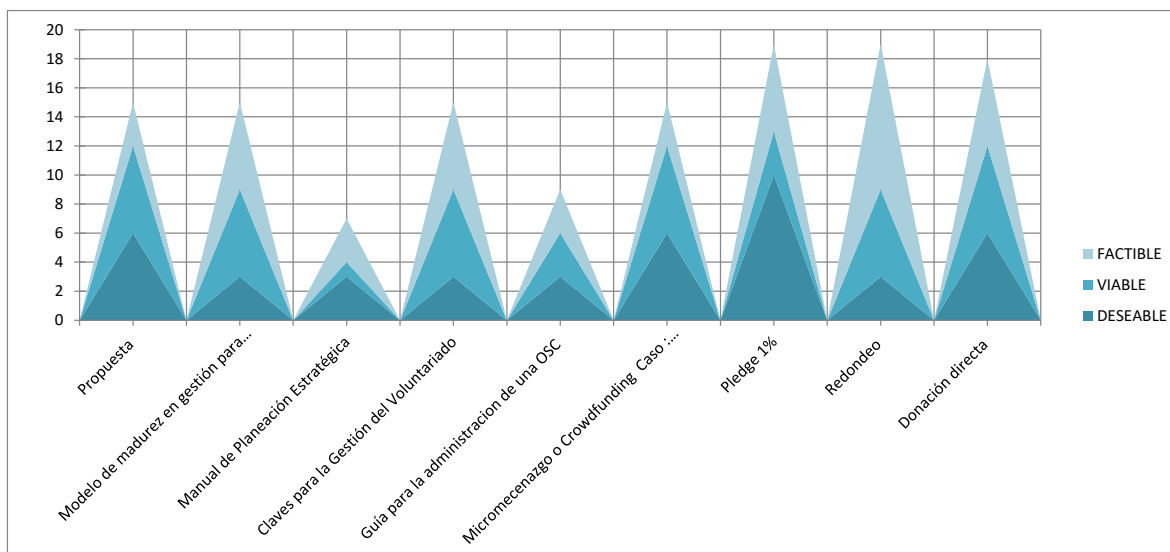
3 Suficiente: El método tiene lo básico y puede operar

6 Bien: El método es bueno se puede implementar fácilmente por cualquier integrante

10 Excelente: Supera las expectativas y replantea cualquier modelo.

De esta manera se evaluó con base en los reportes y caso de éxito, notas y supuestos.

Tabla 13. Comparativa de iniciativas



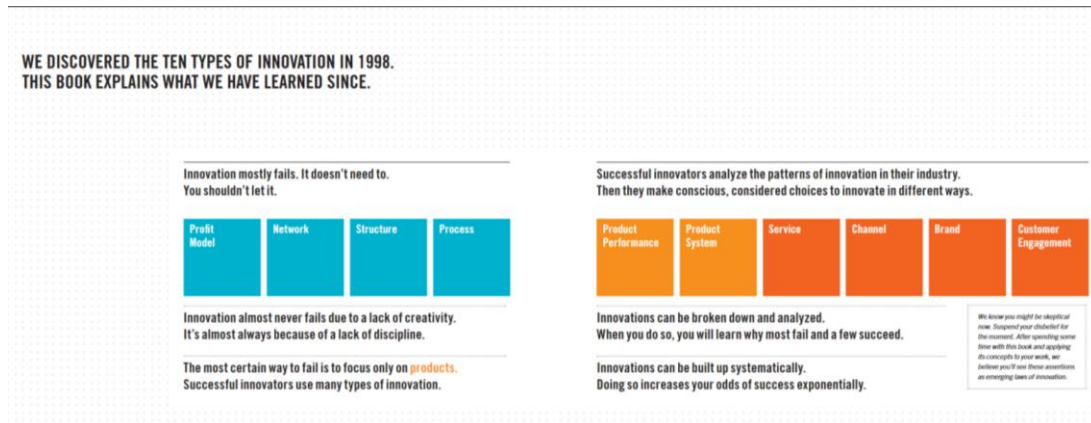
Fuente: Elaboración Personal.

Con respecto a esto, se establecen cuatro propuestas de muy alto valor que son la Donación normal, el sistema Crowdfunding, el redondeo y la propuesta Pledge 1%. Se observan también factores que pueden marcar diferencia en el proceso como el enfoque hacia las personas. Es factible también subir puntos si se mejoran aspectos tecnológicos. En resumen, no se trata de igualar los mejores casos o iniciativas, sino de analizar cómo está desarrollado el proyecto e intentar realizar los cambios para mejorar los propios e incluso superarlos.

Es por ello que este estudio de caso, busca la innovación desde la base de la organización es decir desde la gente, cuida y atiende a través de sus procesos, p.ej., Lego Proyectual, personas y valores cuantitativos. En un modelo que potencia a las personas a trascender, no se basa en crear solamente un crowdfunding, sino en la experiencia que busca desarrollar a las personas que se involucran en la OSC, a través de talleres diseñados, que otros modelos no ofrecen. Para lograr esto el proyecto se enfoca en desarrollar tres valores potenciales, estos son: el proceso, el canal y el servicio ya que pueden ser un diferenciador en relación con la comparativa presentada.

De esta manera se busca identificar nuevas oportunidades y desarrollar innovaciones viables. En el modelo que propone el libro “Diez tipos de innovación”, se menciona que todas las grandes innovaciones comprenden una combinación de estos diez tipos básicos (ver figura 27), para su mejora y desarrollo (Kelly, Pikkell, Quinn y Walters, 1998).

Figura 28. Diez tipos de innovación



Fuente: Kelly et al. (1998)

El **proceso** enmarca todas aquellas metodologías que permiten producir los servicios o productos de manera ágil y flexible, es importante mencionar que en la realización de este trabajo, se revisaron o implementaron temas de diseño estratégico, propiedad intelectual, crowdsourcing o colaboración abierta, así como, metodologías lean que buscan aligerar los modelos saturados o burocráticos, de esta manera es posible usar este modelo en distintas OSC.

Otro valor agregado a la propuesta de innovación es el **canal**, el cual es la forma de cómo se comunica la experiencia del producto o servicio al mercado. Debido al enfoque social del proyecto, existe un equilibrio entre la tecnología y las redes colaborativas, se busca la innovación sin causar un impacto que modifique los procesos internos. Asimismo se entreteje el **servicio**, ya que requiere, el desarrollo de la confianza y cooperación con la organización, el voluntariado sin olvidar al donante. Por ello se pone atención al desarrollo de cómo se va a comunicar y transmitir el mensaje del estudio, este rubro está descrito más adelante.

Analizando los valores que definen la innovación según Kelly et al. (1998), en este caso se tiene un enfoque centrado en el modelo de negocio pero con mayor énfasis en el **modelo de experiencia**, al definirlo así se producen resultados poderosos, al combinar múltiples tipos de innovaciones. Esto también permite desarrollar estrategias para mejorar y ampliar la innovación de los proyectos.

4.4 Comunicación

A continuación se enunciarán los diferentes momentos donde se logró compartir y comunicar el proyecto. En una primera etapa fue a través de redes sociales, como se mencionó en el apartado, prototipo 3. Después de esto, en el coloquio de la Maestría de Diseño Estratégico e Innovación en la Ciudad de México, el pasado 11 de mayo de 2019, en las oficinas estudio de la empresa Thrust Co.

En dicho sitio, se usó la herramienta de StoryTelling, ésta sirve para intercambiar conocimiento además de consolidarlo, con el fin de compartir valores, crear confianza a través de un constructivismo social donde las culturas se desarrollan y mantienen (Beckman y Barry, 2009). Con esta idea se compartió el mensaje ante sinodales con amplio conocimiento en innovaciones sociales.

Sin embargo el proyecto debe cubrir un objetivo de comunicación a mediano y largo plazo, con la intención de crear un mayor impacto en el proceso, para ello se enlistan tres momentos, estos son:

Productos digitales de descarga

- Retomar el proceso de redes sociales y landing page, renovando contenidos para el llamado a la acción.
- La creación de toolkits digitales o kit de herramientas digitales, las cuales son un modelo de intercambio de conocimiento que permite proveer recursos técnicos de manera ágil. Su distribución se haría con el uso de la página de internet Gumroad, la razón de esto es que facilita la interconectividad con el landing page, permite compartir y crear ingresos.
- E-book, o libro digital, se buscaría integrar todos los toolkits realizados y proponerlos como un solo documento.

Cursos online y talleres

- La creación de los primeros cursos-taller en línea para desarrollar y compartir la experiencia del proceso o bien para renovar toolkits.
- Se creará un curso taller vivencial con OSC donde se pueda insertar el proyecto en un contexto diferente en la comunidad.
- Diplomado o un curso especializado en una universidad o una escuela de negocios

Tutorías

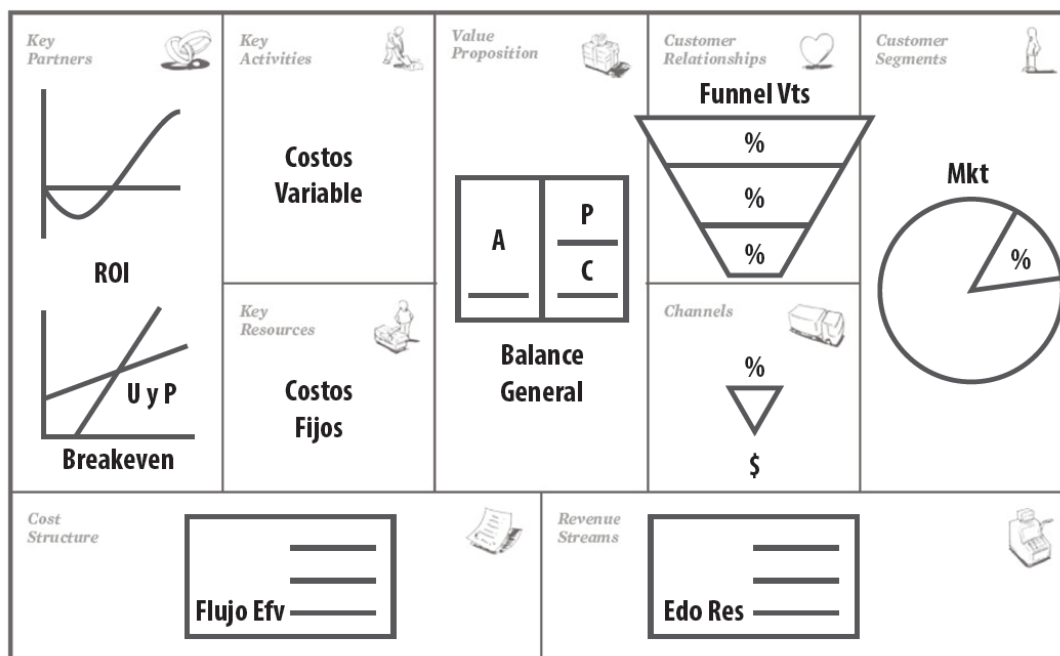
- Modelo de Consultoría, siendo este un modelo ideal ya que requiere de un plan más elaborado, renovación de temas y con una planeación de varias semanas, para darle valor a los clientes.

4 4.5 Validación

Este apartado trata de los elementos que permiten validar o medir los procesos, a los que se denominarán métricas, cada una de las herramientas o elementos implementados en los capítulos anteriores han tenido ciertos valores para obtener información, los cuales deben de ser verificables para asegurar su fiabilidad.

Para ello se implementó el modelo de propuesta de valor, conocido también como Modelo de Negocio o Canvas, debido a su practicidad y llenado intuitivo ha definido la forma en cómo se miden los proyectos desde los aspectos de estrategia, competencia comercial, innovación, costos, ventas, mercado, entre otros rubros (Osterwalder, Smith y Sonderegger, 2015).

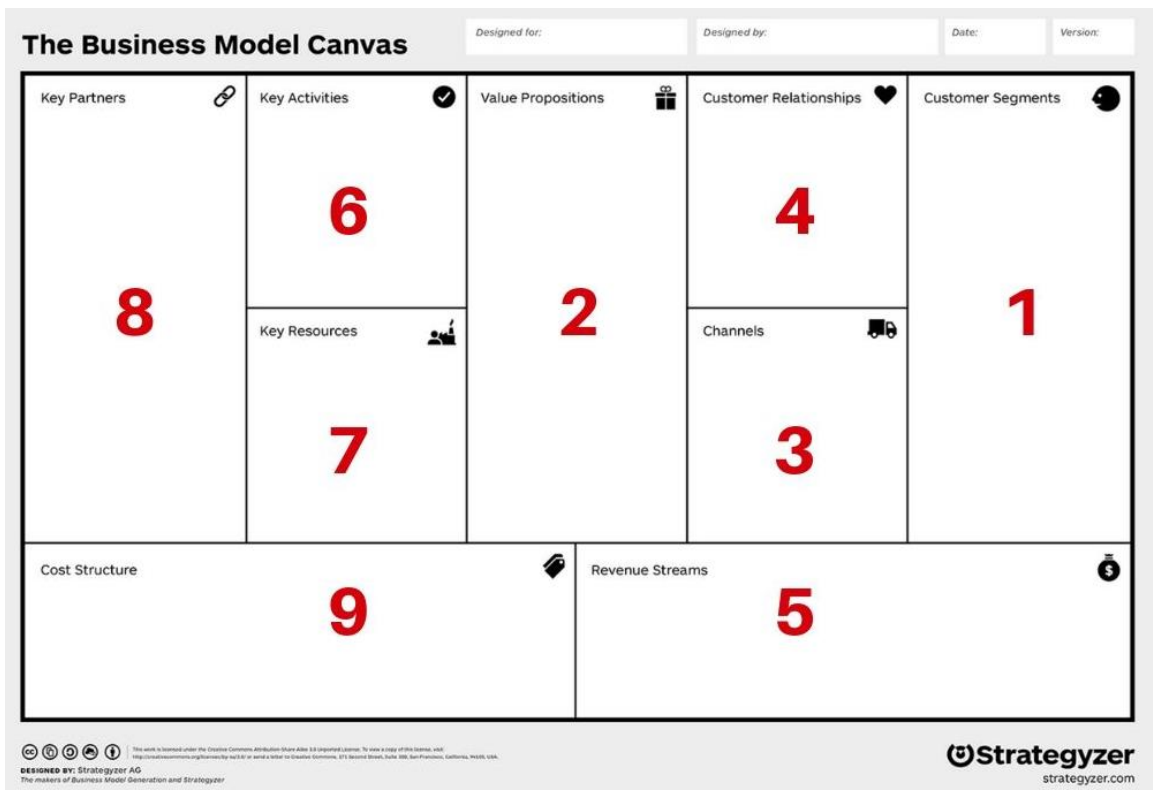
Figura 29. Mapa de Modelo de Negocio



Fuente: Cruz. S (comunicación Personal, mayo 2019)

Para hacer más ordenada la explicación se enlistará de la forma en la que el Canvas fue diseñado, ver figura 29. Con el uso de este modelo se pueden referir las métricas empleadas durante la elaboración del caso de estudio.

Figura 30. Orden de llenado del Canvas



Fuente: Osterwalder, et al., (2015).

En lo que corresponde a la segmentación del mercado (1) se validó a través del uso de personas referida en el capítulo 3.5.3 *Personas*. La propuesta de valor (2), los canales de distribución (3) y la relación con el cliente (4) se describen en los apartados 3.4.7. *Diseño del mapa de la propuesta de valor*, 4.2.2 *Prototipo 2*, además del 4.2.3 *Prototipo 3*, en ellos se detallan éstas validaciones y los modelos que les permitieron definirlo.

Gran parte de los datos obtenidos para la realización de estas primeras etapas definen las fuentes de ingreso (5), éstas no pueden precisarse, sin los siguientes apartados que son: actividades clave (6), recursos clave (7), además de asociaciones clave (8), y estructuras de costos (9), que se explican en el apartado, enfoque de negocios, del capítulo 4.3 *Planeación*.

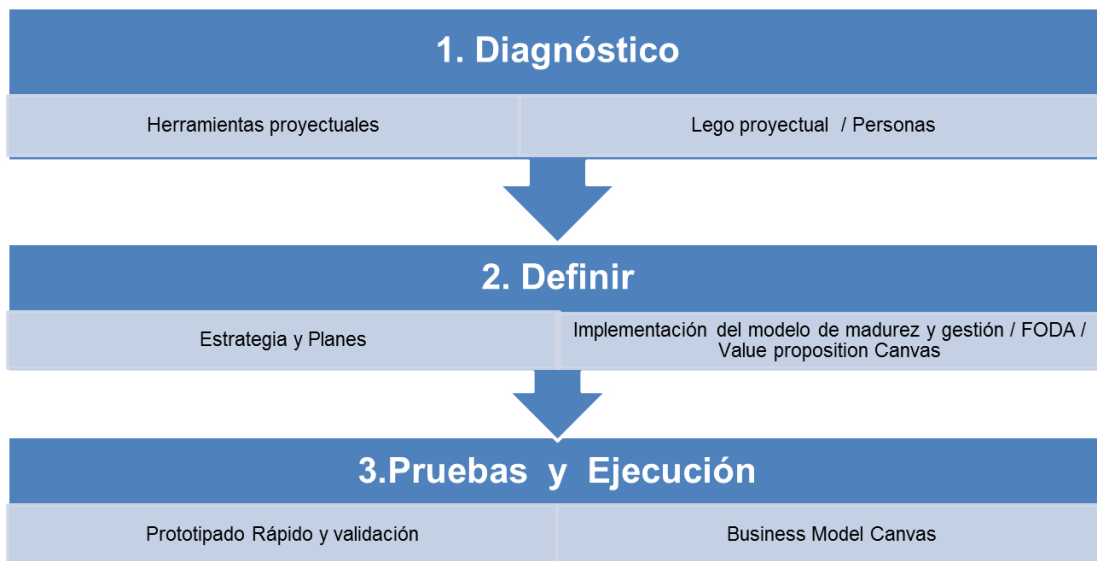
Este orden permitió desarrollar un modelo de diagnóstico rápido, ante la necesidad sentida de las OSC, en la búsqueda de mecanismos que les facilite entender sus procesos, así como el nivel de madurez de la organización y el voluntariado, el cual se describe en tres pasos:

1. **Diagnóstico** con la realización de una proyección cualitativa, con los integrantes de la organización, con el fin de generar mapas que trazan un panorama en

tiempo real de la OSC y de sus colaboradores, esto mediante el uso de herramientas proyectivas.

2. **Definir:** se generarán elementos de gestión administrativa de base cuantitativa, con el fin de crear indicadores de desempeño, además de herramientas de medición como: los FODA, Misión, Visión, Valores. Se desarrollará con esto, posibles prototipos de soluciones o herramientas que ayuden a la OSC en el incremento del trabajo voluntario o de cualquier rubro de donación, ya sea monetaria, en especie y colaborativa.
3. **Pruebas y Ejecución,** en donde la organización, de manera rápida podrá validar las acciones de los pasos previos en el desarrollo de su proyecto para su implementación, creando posibles estrategias (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Modelo de tres pasos



Fuente: Elaboración Personal.

El ideal de este modelo es reiterar de manera rápida, para que el estudio tenga el valor que la OSC requiere, sea medible, porque en su continuidad, permitirá repetir el proceso, además de generar un registro real de ideas que desencadenen una posible solución, con esto, ayudará a definir los procesos en el que las OSC requieren ya sea trabajar o mejorar, para que su permanencia y aporte a el ámbito social no se pierda.

Validación de Innovación

Es importante mencionar que en la forma en que está ideado y definido el modelo propuesto, busca innovar en dos rubros, en el modelo de experiencia, desde la etapa uno, enfocándose en el voluntariado, y en el modelo de negocio, en esta caso la OSC, con las

etapas dos y tres, esto se explica a mayor detalle en el apartado: *Casos Análogos del capítulo 4.3 Planeación.*

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES

5.1 Síntesis de resultados

Para el desarrollo de este apartado, es necesario retomar la pregunta de investigación, la cual se enuncia a continuación:

¿Cómo desarrollar el modelo de involucramiento, motivación y trascendencia en los estudiantes universitarios que colaboran con las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Puebla?

Es importante apuntar que la investigación de este caso, buscó en la metodología del Design Thinking, patrones o valores medibles, que permitieran definir y acotar las variables de la investigación. De este modo, se crearon una serie de supuestos que tras el uso de herramientas proyectuales establecieron las bases del modelo.

A su vez, analizando desde los lentes del usuario, el modelo fue cambiando la intención de una planeación administrativa lineal, a un diseño centrado en el usuario, que se involucra en los procesos que le afectan, es partícipe de las soluciones y propone ideas de innovación, esto a través de otros modelos relacionados con el DT, por ejemplo, Lean Startup, diseño colaborativo, procomún, sprint, entre otros, que fueron clave en la sugerencia teórico práctica que se materializó en los talleres de co-creación de la propuesta.

Con base en las ideas expuestas, se estableció un modelo que contiene lo necesario para implementar un proceso diferente a lo establecido en otras propuestas. Parte de esta respuesta también se encuentra en los objetivos planteados y que se enlistan a continuación:

- 1. Caracterizar al estudiante universitario que se involucra en causas sociales.**
- 2. Proponer las bases de una metodología que sea aplicable para las organizaciones de la sociedad civil, para insertarse en los diferentes contextos en las que participa.**
- 3. Fortalecer a la organización de la sociedad civil, al definir su misión, visión y valores en la búsqueda de identidad en el voluntariado.**

Para poder identificar las características que enuncia este objetivo, se obtuvieron indicios de que esto es un journey o un viaje, el cual debe de estar acompañado de la organización o bien, con los compañeros que trabajan o colaboran en ella, es una curva de aprendizaje que narra su nivel de compromiso. Dichos elementos son los ideales y las filosofías que la OSC debe de tener, son la base para el desarrollo de la motivación. El carecer de esto, hace que el voluntariado, no pueda entender qué lo motiva, cómo actuar ante determinado suceso y carecerá de una autocrítica que le permita mejorar sus prácticas dentro de la OSC.

Debido a ello, el patrón de comportamiento detectado desde el Lego Proyectual, permitió definir a la persona, sus procesos que llevan al interior de la OSC y la institución misma. En este punto comienzan los primeros pasos hacia la trascendencia, ya que, en principio, el individuo cambia su lenguaje, se descubre inserto en una realidad que no conocía y que las acciones o impulsos le evitan suponer, pues éstas, no están encaminadas al beneficio personal, sino que se trabaja por un bien mayor. Se afirma entonces que este primer objetivo fue cumplido, ya que tras los modelos y herramientas empleadas se pudieron definir estas características importantes en el voluntariado universitario.

Con respecto al segundo objetivo, al desarrollar las bases de una metodología, en el modelo de tres pasos, se planearon algunas herramientas básicas del Design Thinking, que permitieron desarrollar una propuesta. En principio se integraron elementos para recabar información de manera rápida, a través de una serie de pasos semiestructurados y proyectuales, definidos en la instrumentación del presente documento, integrando así, el paquete básico de estrategias.

Posteriormente se buscaron, a partir de la investigación de modelos de negocio, los valores cuantitativos que facilitarán el enmarcar esta propuesta en diversos escenarios, para con ello, lograr certeza al replicar las actividades entre una organización y otra. Finalmente el desarrollo de las acciones a seguir y que se denominaron pruebas y ejecución, fueron la puesta en marcha de los hallazgos de las dos primeras, de esta manera se busca una integración de los involucrados en el proceso. Esta propuesta es el modelo de tres pasos.

El último de los objetivos enlistados en el proceso, surge de manera transversal a los anteriores, se formularon estrategias en los negocios, con el fin de buscar la sustentabilidad de los procesos al interior de las OSC. A partir de los recursos que tiene, estos pueden ser humanos, materiales, económicos, variando entre organizaciones, sin

embargo se establecieron preguntas como: ¿qué debemos observar?, ¿cómo lo observamos? y ¿por qué?, las cuales fueron útiles en los procesos de validación. Por esto se puede considerar como un objetivo logrado.

Con base en los objetivos antes citados se puede argumentar sobre el objetivo principal que se enuncia a continuación:

Construir un modelo desde los conceptos del Design Thinking, que fortalezca al voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil, a través del involucramiento, la motivación y el sentido de trascendencia en los estudiantes universitarios de la ciudad de Puebla.

Como se ha dicho, con el modelo propuesto se establecieron a partir de la exploración las diferentes herramientas del Design Thinking, y que debido a su capacidad de integrarse con otras metodologías, permitieron crear propuestas basadas en los usuarios. A partir de las observaciones en talleres y entrevistas a profundidad, se definieron patrones que dieron sentido a los momentos que los voluntarios perciben en su transitar por la OSC y que no estaban contempladas en algún modelo de acompañamiento consultado. Es probable que la trascendencia experimentada sea solo un factor de motivación difícilmente medible pero que trae consigo incrementos, no solo en la calidad del trabajo voluntario y la permanencia de la OSC en el modelo económico y registro actual, sino en temas secundarios como la valorización del trabajo voluntario, el incremento a la donación entre otros rubros que si son perceptibles.

Debido a que del supuesto presentado comparten comentarios afines a los objetivos, se retoma dicho enunciado a continuación:

El incremento de la motivación en los jóvenes universitarios involucrados en organizaciones de la sociedad civil, se relaciona con la trascendencia que genera en ellos.

Basado en los talleres además de las entrevistas a estudiantes universitarios, así como con las diversas OSC, se puede afirmar que, pese a que estos patrones no son medibles directamente, **se reconocen** las acciones que crean motivación, por ejemplo, participar de manera activa en diversos colectivos o agrupaciones, gestionar eventos con motivos altruistas, aportar trabajo voluntario entre otras muchas. Pese a no poder determinar un nivel cuantificable de trascendencia, se crearon asomos o patrones en los formatos integrados en las herramientas proyectuales. Pero notoriamente, no se puede comprobar plenamente el supuesto.

5.2 Observaciones.

Después de estos seis meses de trabajo se enlistarán los momentos más significativos para ello se dividirán en varios puntos, para describir hallazgos importantes:

- Pese a que las políticas públicas de México cambiaron el modelo de las OSC, el proyecto toma en cuenta este contexto, pero no basa toda su estructura en solucionar dicho suceso.
- La sustentabilidad del proyecto se basa en ser cuidadosos con los recursos, materiales, humanos y económicos de las OSC. Debido a ello el concepto de percepción económica debe ser transparente.
- La comunicación del proyecto debe ser más clara ya que se confunden términos, ocasionados por lo genérico del tema, o bien por la presunción de que el tema no puede aportar nada.
- Conocer personas altamente comprometidas, hace que el proyecto tenga un alma especial y está inspirado por ellos.

Desde la visión del proceso, estas serían las observaciones al tema:

- Se pudo constatar que, en este caso de estudio, se apuesta por el Lego Projectual, posiblemente por la forma en que se construye e interpreta la realidad de los entrevistados en los modelos, ya que permite crear insights y patrones que son lógicos.
- Durante las primeras etapas del proyecto se realizaron diagramas para tratar de entender el involucramiento. Recientemente durante el encuentro de experiencias y buenas prácticas en el Voluntariado Universitario realizado en la Ibero Puebla, los expositores del Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES), presentaron un modelo muy similar al referido, validando en cierto modo el trabajo que se llevaba en ese momento.
- Destacar el modelo de colaboración de las personas que se involucran en el trabajo voluntario, como un modelo que facilitaría procesos en el hogar o en una empresa.
- Durante el proceso se pudieron comprobar varios objetivos, sin embargo, otros quedaron parcialmente resueltos, debido al tiempo.

5.3 Recomendaciones

Para permitir una continuidad en el proyecto, deben los investigadores considerar las siguientes recomendaciones:

- Analizar las variables del marco teórico desde el procomún colaborativo, el cual está considerado como un sistema económico nuevo, distinto al capitalismo y al socialismo, que actualmente está transformando la organización de la vida económica de millones de personas, ya que es un concepto que está aportando valor a temas de innovación, desarrollo económico, y nuevas tecnologías.
- Replantear también pero, desde el análisis sistémico, para crear un modelo completamente disruptivo. Esto se basa en hallar la similitud de los patrones y esquemas encontrados durante los procesos, tratando de entender las interacciones que parecerían no tener sentido o relación entre ellas.
- Desarrollar más el tema de las **ODS**, con respecto a los objetivos para incrementar su impacto
- Seguir buscando patrones con otros modelos del design thinking y herramientas diseñadas para mejorar los procesos, en las acciones de implementación.
- Cabría incorporar opiniones de expertos en temas de: gobierno y participación ciudadana en las entrevistas a profundidad, para observar cómo resolverán el que hayan retomado el control de los programas sociales de asistencia.
- Rediseñar el modelo, de tres pasos, para implementarlo en agrupaciones de barrio, grupos escolares o deportivos amateurs, emprendedores o incluso *thinkers* sociales.
- Diseñar y prototipar un juego de rol para crear herramientas que desarrollen la motivación en las agrupaciones a través del juego y el trabajo colaborativo.
- Se debe de estudiar el modelo propuesto desde los procesos digitales, para prototipar un modelo virtual que haga el trabajo de valorización de la OSC es decir el paso dos del mencionado modelo.

REFERENCIAS

Antúnez, M. (2018). El diseño como motor de tu negocio. Entrepreneur. P.22-26

Beckman, S. y Barry, M. (2009). Design and Innovation through Storytelling. International Journal of Innovation Science, 1(4), pp.151-160.

Boff, L. (2017). La sostenibilidad que es y qué no es. México: Ediciones Dabar.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007) Administración de recursos humanos. México: Thomson Learning.

- Brown, T. (2009). Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. Estados Unidos: Harper Collins Publishers
- Butcher, J. (s.f.). Colección de Libros Problemas del Desarrollo. Tercer Sector y desarrollo en México. Recuperado de : http://ru.iiec.unam.mx/2706/6/05_Butcher.pdf
- Cabrera, J. (s.f.). Creatividad y Arquetipos. Una aplicación para favorecer estados ampliados de conciencia. Recuperado de: <http://cort.as/-Jdtb>
- Casado, A. (7 de Enero de 2018). ¿Qué es el tercer sector? [Mensaje en un Blog]. Recuperado: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>
- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. CEMEFI. (2015). Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2015. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/images/pdf/CIFBIBLIOTECA/p04.pdf>
- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. CEMEFI. (2017). Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2017. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/images/pdf/CIFBIBLIOTECA/p28.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la política del Desarrollo Social. CONEVAL. (2018). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. Tercera Edición. México: Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://cort.as/-HWIe>
- Gerson, R. y Cryder, C. (2018). Goods Donations Increase Charitable Credit for Low-Warmth Donors. Recuperado de: <http://cort.as/-HWIm>
- Chávez, C., González, P. y Venegas, G. (2016). Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC. Recuperado de: <http://cort.as/-lrME>
- Doyle, A. (Febrero, 2019). The Most Important Soft Skills Employers Seek. The Balance Careers. Recuperado de: <https://www.thebalancecareers.com/top-soft-skills-2063721>
- Dschool Stanford. (2009). Bootcamp bootleg. Estados Unidos: The Creative Commons.

- De la Rosa, D., Giménez, A. y de la Calle, C. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: el papel de la universidad en la agenda 2030 transformación y diseño de nuevos entornos de aprendizaje. España: Revista Prisma Social No. 25. Recuperado de: <http://revistaprismasocial.es/article/download/2709/3165>
- Falcón, C. y Fuentes, J. (2006). La Valoración del Voluntariado en el Tercer Sector. Revista Contemporánea de Contabilidad 3 (6) 11-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76200602>
- Godin, S. (2011). Hazlo, ¿cuándo fue la última vez que hiciste algo por primera vez? España: Ediciones B.
- Guibert, J. (2017). El liderazgo Ignaciano. Una Senda de transformación y sostenibilidad. España: Sal Terrae.
- Martin, B. y Hanington, B. (2012). Universal Methods of Design. 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions. Estados Unidos: Rockport Publishers.
- Martin, G. (2017). Choque de Reyes. Canción de hielo y fuego II. México: Penguin Random House.
- Muñoz, R. (2015). Innovación a la mexicana. México: Penguin Random House.
- Mootee, I. (2014). Design Thinking para la Innovación Estratégica, lo que no te pueden enseñar en las escuelas de negocios ni en las de diseño. España: Macrolibros.
- IDEO. (2015). The Field Guide to Human-Centered Design. Recuperado de: <http://cort.as/-JsTP>
- Instituto Mexicano de la Juventud. IMJUVE. (s.f.). Manual de Planeación Estratégica. Para organizaciones juveniles de la sociedad civil. Recuperado de: <http://cort.as/-Gmtb>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social, INDESOL. (3 de abril de 2019). Propone el INDESOL incentivar la investigación en torno al trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Recuperado de: <http://cort.as/-GIEM>

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática. INEGI. (2018). Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México, 2017. Comunicado de Prensa Núm. 645/18. Recuperado de: <http://cort.as/-HK9f>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G., y Smith, A. (2014). How to create Products and Service customers want. Gets Started with... Value Proposition Design. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Portella R., Gonçalves V., Rösing, M., Bessa y Portella, S. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 66, Oct. 2016, pp. 195-224.
- Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. VNU. (2015). Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2015. Transformar la gobernanza. Recuperado de: <https://www.unv.org/sites/default/files/21337%20-%20SWVR%20report%20-%20SPANISH%20-%20web%20single%20pages.pdf>
- Rifkin, J. (2015). La Sociedad de costo marginal cero. El internet de las cosas. El procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo. México: Ediciones Culturales Paidós.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>
- Ruiz, C. (2017). El Proyecto Ciudades Rurales Sustentables y el Involucramiento De Sus Habitantes. Nueva Antropología: Revista de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=126641485&site=ehost-live>. Accessed April 12, 2019.
- Sánchez, G. (18 de septiembre de 2017). ¿Conoces los beneficios psicológicos de LEGO? La Mente es Maravillosa. Recuperado de: <http://cort.as/-Gf22>
- Schneider, J. y Stickdorn, M. (2018). This is Service Design Doing. Online Companion Recuperado de: <http://cort.as/-JObt>

Villar, R. (2015). Recursos Privados para la transformación Social, Filantropía en inversión social privada en América Latina hoy. Recuperado de: <http://cort.as/-HK9w>

Yéguez, M. (2019). La universidad y lo trascendente. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375939012001> ISSN 1316-7138

Fin del documento.